GUIDE PRATIQUE

ACCOMPAGNER LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS

Sport - Animation - Éducation populaire

Ministère des Sports /
Ministère de l'Éducation nationale,
de la Jeunesse et de la Vie associative /
en partenariat avec l'Avise

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE
MINISTÈRE DES SPORTS

Avise
Ingénierie et services pour entreprendre autrement

Remerciements

Le ministère des Sports, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative et l'Avise remercient tout particulièrement les membres du comité de pilotage et des groupes de travail pour leur contribution aux travaux, ainsi que le cabinet Mouvens pour son appui à la rédaction du présent guide.

Comité de pilotage

- Patrick BALLON, Direction départementale de la Cohésion sociale de la Vienne
- Charles-Aymeric CAFFIN, Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative (DJEPVA)
- Agnès CHABOT, Direction départementale de la Cohésion sociale et de la Protection des populations du Cantal
- Arnaud FARHI, Avise
- Renaud FOIRIEN, DJEPVA, Mission des études de l'observation et des statistiques
- François GOIZIN, DJEPVA
- Alain GRAILLOT, Direction régionale de la Jeunesse et des Sports et de la Cohésion sociale de Bourgogne
- Jean-Jacques JANNIERE, Direction départementale de la Cohésion sociale du Var
- Anne-Marie LA COTARDIERE (de), Direction des Sports
- Philippe LAGADEC, Direction départementale de la Cohésion sociale de la Manche
- Frédéric STEINBERG, Direction des Sports
- Nicolas VERDON, Groupement national Profession sport et loisirs (GNPSL)
- Karim ZERGUIT, Avise

Groupes de travail

- Florence ABERLENC, Sport Objectif Plus – DLA Alpes de Haute-Provence
- Myriam ANTOINE, CNOSF - CNAR Sport
- Nicolas BARBEAU, Fédération française de tennis de table
- Cyrielle BERGER, Centre ressources des GE de Poitou-Charentes
- Betty CHARLIER, Fédération française EPMM
- Marie DEVAUD, APSL 17
- Yves DUBUY, Culture et Liberté
- Jean-Michel DUTARTRE, APSL 76
- Philippe LEMOINE, Ligue de tennis Midi-Pyrénées - CNRGE
- Jean MASSOUE, Sport Pyrénées emploi 64 - DLA Pyrénées-Atlantiques
- Jean-Paul RIBAULT, Profession sport animation 31
- Catherine SPITERI, Fédération des CFA sport et animation
- Pascale TRACE, Association profession sport, animation, loisirs, culture 21
- Gautier VISSEAUX, Profession sport 35

Éditorial

Yann DYÈVRE, Directeur de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative
Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative

Bertrand JARRIGE, Directeur des Sports
Ministère des Sports

Groupements d'employeurs et secteur associatif
Un développement structuré pour fêter les 25 ans de la loi

La loi du 25 Juillet 1985 relative aux groupements d'employeurs (GE) vient de fêter ses 25 ans. Depuis cette date, l'agriculture et l'industrie ont pérennisé de nombreux GE et, depuis quelques années, les secteurs du sport et de l'animation voient le nombre de ces structures augmenter.

Dans le paysage économique français, le secteur associatif représente en 2008 [1], plus de 1,7 millions de salariés et plus de 181 000 structures employeuses, mais rencontre des difficultés pour pérenniser les emplois, surtout dans les structures de petite taille et peu professionnalisées. L'emploi associatif mutualisé a un rôle essentiel car, outre la création d'emplois pérennes non délocalisables, il constitue au service du projet associatif, une réponse aux attentes des usagers dans la diversification de leurs pratiques sociales, culturelles, sportives.

Un accompagnement pour le développement de l'emploi « durable » apparaît donc indispensable. Depuis une dizaine d'années, les mouvements associatifs, dans un contexte de rationalisation des financements, développent des stratégies de mutualisation, tout particulièrement via la constitution de GE, soutenus bien souvent dans leurs démarches par les pouvoirs publics (État, collectivités territoriales) ou les réseaux associatifs eux-mêmes. Le GE peut constituer un outil pertinent pour faire face à l'émiettement de l'emploi, à la saisonnalité et au temps partiel, et ainsi réduire la précarité induite. Selon le dernier recensement effectué en 2009, 257 GE ont été décomptés dans le champ du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, regroupant environ 1 700 salariés, avec un développement marqué depuis 2006. Ces GE sont essentiellement au service de structures associatives.

Les avantages recherchés à travers ces GE sont nombreux. Ce sont notamment :

- la sécurisation juridique de la mutualisation,
- le développement de contrats à temps plein et de contrats à durée indéterminée permettant l'accès à la formation et l'application d'une convention collective,
- la simplification dans la gestion des ressources humaines pour l'employeur,
- l'ancrage de l'activité de l'emploi sur un bassin de vie,
- la sécurisation de la trajectoire professionnelle et du parcours de vie.

[1] INSEE, bases de données de l'économie sociale, 2008.

L'outil GE permet de répondre à bon nombre de situations du tissu associatif. Il reste cependant un outil complexe. Sa création nécessite un accompagnement. Son démarrage et parfois sa phase de maturité sont facilités s'ils bénéficient de soutiens et de conseils ; en effet, les aides à l'emploi évoluent, les dirigeants des associations changent, les territoires se transforment, les salariés développent des mobilités professionnelles et personnelles...

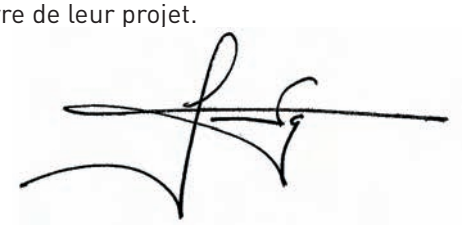
Pour ces raisons, le ministère chargé des Sports et le ministère chargé de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative développent ou soutiennent des outils visant à simplifier la tâche des dirigeants bénévoles, à favoriser leur professionnalisation ou celle des salariés, comme l'activité elle-même. Dans la continuité de cette action, les deux ministères, en partenariat avec l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), mettent ce guide à disposition des réseaux associatifs et des structures d'accompagnement.

Le « guide des groupements d'employeurs » a donc pour but de permettre à l'ensemble des acteurs de se doter d'un outil méthodologique efficient. Des réponses à de nombreuses questions sont données dans ce document, elles se veulent structurantes, pratiques, concrètes et adaptées au champ associatif. Les responsables associatifs trouvent auprès des directions régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale et des directions départementales chargées de la Cohésion sociale un accompagnement pour la mise en œuvre de leur projet.

Yann DYÈVRE

Directeur de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative



Bertrand JARRIGE

Directeur des Sports

Ministère des Sports

Éditorial

Hugues SIBILLE
Président de l'Avise

Un outil au service de l'ensemble du secteur associatif

Nés il y a vingt-cinq ans, les groupements d'employeurs (GE) sont, à l'instar des Scic (Sociétés coopératives d'intérêt collectif), des structures emblématiques de l'économie sociale.
Tout d'abord parce qu'ils intègrent, dès leur création, une double exigence : celle de s'adapter aux besoins de leurs adhérents (associatifs ou employeurs plus conventionnels) et celle d'offrir à leurs salariés des emplois durables et de qualité.

Ensuite, parce que cette double exigence, cette volonté de concilier adaptabilité et qualité de l'emploi, permet de créer sur les territoires des alliances et des regroupements souvent extrêmement féconds.

Développés tout d'abord par les exploitants agricoles (plus de 4 000 structures en 2010) puis par les autres entreprises à but lucratif, les GE ont convaincu depuis peu de temps les acteurs associatifs et, notamment, les associations sportives et d'éducation populaire.

Grâce à la collaboration entre le ministère des Sports, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative et l'Avise, ces acteurs disposent désormais d'un guide qui les aidera à développer cette dynamique.

Cet ouvrage, le premier consacré exclusivement aux GE associatifs, illustre leurs plus-values et fournit des outils simples et pratiques aux accompagnateurs, indispensables à l'émergence de tels projets collectifs.

Permettant d'appréhender la création d'un GE associatif, quel que soit son secteur d'activité, ce guide, couplé à un espace web dédié sur le site de l'Avise, répond également aux questions relatives à la gestion quotidienne de ces groupements.

Il constitue ainsi un outil généraliste à la disposition des acteurs associatifs et notamment du réseau des dispositifs locaux d'accompagnement qui, chaque année, accompagnent plus de 7 000 structures d'utilité sociale.

Hugues SIBILLE

Président de l'Avise

Sommaire

Éditoriaux 3-5

Introduction 8

Les acteurs de l'accompagnement 9

Présentation du guide 10

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LE GE 13

Le GE : une structure comportant de nombreuses plus-values 14
Les plus-values pour les institutionnels 14
Les plus-values pour les utilisateurs 15
Les plus-values pour les salariés 16

Des idées reçues sur le GE 17

Les caractéristiques juridiques du GE constitué sous statut associatif 20
Le cadre juridique des prêts de main-d'œuvre 20
Les solutions offertes aux associations 20
La définition juridique du groupement d'employeurs 21
La constitution et l'adhésion à un GE 22

Les conditions d'emploi dans un GE 24
Mode de fonctionnement d'un GE 24
Les spécificités des GE 25
Comment se répartissent les responsabilités de la fonction employeur ? 27

Les caractéristiques fiscales du GE 28
Le caractère non lucratif des opérations d'un GE 28
Le régime fiscal des GE 29
Le GE et les subventions 30
La tenue d'une comptabilité 31

État des lieux des GE dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire 31
Nomenclature des GE étudiés 31
Une majorité de GE dans le secteur sportif 32

ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UN GE 35

Lever les freins à la création d'un GE en mobilisant des leviers pertinents 36
Les freins et leviers culturels et psychologiques 37
Les freins et leviers politiques 38
Les freins et leviers économiques 38
Les freins et leviers structurels 39
Les freins et leviers méthodologiques 41

Mener une analyse territoriale préalable à toute démarche d'accompagnement 42
Repérer les aides financières et les dispositifs d'accompagnement du territoire 42
Repérer les GE existants sur le territoire 44

Repérer les typologies des situations rencontrées lors de la création de GE 44
Les GE créés sous l'impulsion d'associations de jeunesse ou de clubs sportifs 44
Les GE créés sous l'impulsion de têtes de réseaux ou d'institutionnels autour d'un projet 45
La transformation d'une activité de mise à disposition en GE 45

De l'étude d'opportunité du projet à l'accompagnement des porteurs de projet 46
Description de la méthodologie d'accompagnement 46

Réaliser une étude d'opportunité du projet de création 47
Les éléments préalables à l'entretien à demander aux porteurs de projet 48
L'entretien d'opportunité : présentation du formulaire d'évaluation 48
Avis sur l'opportunité de la création 53

Formaliser le parcours d'accompagnement 54
L'entretien de diagnostic des besoins d'accompagnement des porteurs de projet 54
La définition du parcours d'accompagnement personnalisé des porteurs de projet 55

Fiches thématiques d'accompagnement 57
Accompagnement à la formalisation du projet 57
Accompagnement à l'étude juridique 60
Accompagnement à la faisabilité économique du projet 64
Accompagnement à la fonction employeur et à la mise en place d'une gouvernance efficace 65

SUIVRE ET CONSEILLER LE FONCTIONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN GE 69

Suivre un GE 70
L'objectif du suivi d'un GE 70
Les thématiques de suivi d'un GE 70

Conseiller un GE dans son fonctionnement et son développement 73
Pistes de réflexion pour les salariés 73
Pistes de réflexion pour les adhérents 74
Pistes de réflexion en terme de gouvernance 77

BOITE À OUTILS POUR LA CRÉATION DE GE 79

Outil n°1 : *Lettre-type de déclaration à l'Inspection du travail pour un GE entrant dans le champ d'application d'une même convention collective* 80

Outil n°2 : *Lettre-type de déclaration à la DIRECCTE ou à son unité territoriale, pour un GE n'entrant pas dans le champ d'application d'une même convention collective* 81

Outil n°3 : *Lettre-type à la Direction régionale de l'INSEE, si l'association n'est pas encore immatriculée au répertoire des entreprises et des établissements SIRENE* 82

Outil n°4 : *Exemple de statuts de GE associatif* 83

Outil n°5 : *Exemple de règlement intérieur* 87

Outil n°6 : *Exemple de convention de mise à disposition* 90

Outil n°7 : *Exemple de contrat de travail CDI à temps plein* 93

Outil n°8 : *Exemple de facture* 96

Outil n°9 : *Agenda partagé* 97

Outil n°10 : *Fiche de mission* 98

Outil n°11 : *Fiche de relevé d'heures* 100

Outil n°12 : *Fiche de frais professionnels* 101

Outil n°13 : *Fiche de demande de congés* 103

Outil n°14 : *Pour en savoir plus* 104

ANNEXES 107

Annexe n°1 : *Tableau comparatif de la mise à disposition via un GE, hors GE ou dans le cadre d'une prestation de service* 108

Annexe n°2 : *Tableau de synthèse du Code du travail* 110

Annexe n°3 : *Charte nationale des GEIQ* 114

Introduction

Association réunissant plusieurs structures qui se regroupent pour embaucher du personnel qu'elles ne pourraient employer seules, le groupement d'employeurs associatifs (GE) recrute des salariés qu'il met exclusivement à la disposition de ses adhérents.

Permettant de structurer l'emploi associatif sur un territoire tout en sécurisant les parcours professionnels des salariés, le groupement d'employeurs mobilise ainsi, dès la phase de création, un grand nombre d'acteurs qu'il est nécessaire d'accompagner.

Ce guide est ainsi destiné aux accompagnateurs de porteurs de projet, en particulier les services de l'État, les Associations profession sport (APS), les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), le mouvement sportif et les réseaux de jeunesse et d'éducation populaire.

Il est structuré en quatre parties :

- Une première partie, généraliste, permettant de mieux connaître les GE et de démontrer, à partir d'exemples concrets, la plus-value de ces dispositifs dans le domaine du sport et de l'éducation populaire. Apportant des réponses concrètes aux questions que peuvent se poser des fédérations ou des associations, elle a pour but de faciliter la mise en place d'études de faisabilité.
- Une deuxième partie, plus méthodologique, destinée à outiller les accompagnateurs de GE associatifs dans leur démarche de création. Comportant des fiches thématiques d'accompagnement, cette partie permet également d'appréhender de façon très précise toutes les dimensions du processus de création.
- Une troisième partie, également méthodologique, destinée à faciliter le suivi des groupements d'employeurs tout au long de leur cycle de vie.
- La quatrième partie, quant à elle, a été conçue comme une boîte à outils à destination des porteurs de projets et de l'ensemble des acteurs impliqués dans le fonctionnement au quotidien d'un GE.

Le présent guide traite exclusivement de la forme associative des groupements d'employeurs.

Mode d'emploi

Les acteurs de l'accompagnement

Ce tableau synthétique permet d'appréhender les différents rôles que peuvent jouer les acteurs de l'accompagnement sur un territoire. Bien entendu, une structure d'accompagnement peut être amenée à jouer plusieurs rôles dans le cadre de son activité.

À chaque acteur, correspondant à un rôle précis, est associé un pictogramme, que vous retrouverez tout au long de ce guide. Ces pictogrammes vous permettront ainsi d'accéder directement aux parties adaptées à vos besoins.

LES ACTEURS	RÔLES	COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES
LE PROMOTEUR	Son rôle est de communiquer sur le dispositif des GE auprès des porteurs de projet potentiels, des têtes de réseaux et des institutionnels intervenant dans le secteur du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, afin d'en favoriser l'essaimage et le développement sur son territoire.	Il réunit les conditions favorables pour communiquer. Une connaissance du milieu du sport, de l'animation et de l'éducation populaire facilitera la promotion du dispositif par des exemples concrets.
LE PRESCRIPTEUR	Il accueille les porteurs de projet en amont de la création afin d'évaluer l'opportunité de la création d'un GE. Il diagnostique leurs besoins potentiels en accompagnement pour mener à bien leur projet et les oriente vers les acteurs compétents.	Il possède des compétences en conduite d'entretien, en évaluation et en méthodologie de projet, ainsi que des connaissances générales en droit social, gestion, comptabilité et droit associatif.
L'ACCOMPAGNATEUR	Après l'avis du prescripteur sur l'opportunité, il accompagne les porteurs sur la faisabilité et la mise en œuvre de tout ou partie de la création du GE.	C'est un expert de l'accompagnement et dans un ou plusieurs domaines de compétences (droit social, droit associatif, ressources humaines, gestion, comptabilité, projet associatif, structuration et développement de l'emploi associatif...).
LE CONSEILLER THÉMATIQUE	Le conseiller est une personne ressource qui intervient ponctuellement à la demande et en soutien des GE existants.	Il est expert dans son domaine de compétences (droit social, droit associatif, ressources humaines, gestion, comptabilité, projet associatif, structuration et développement de l'emploi associatif...).

Présentation du guide

Cette présentation permet de visualiser l'utilisation pouvant être faite du guide.
Les connaissances liées à l'organisation et au fonctionnement d'un GE sont transversales à l'ensemble des usagers potentiels de ce guide.

ORGANISATION DU GUIDE		LES APPORTS DU GUIDE
CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS	Le groupement d'employeurs : une structure comportant de nombreuses plus-values	Proposition d'éléments argumentaires visant à faciliter l'action du promoteur des GE.
	Des idées reçues sur les GE	Éléments de réponses synthétiques permettant de lever et/ou pondérer les principaux freins perçus par les porteurs de projet potentiels.
	Le cadre juridique et fiscal des GE constitués sous statut associatif	Description du cadre général du prêt de main-d'œuvre ouvrant sur une étude juridique et fiscale de la création et du fonctionnement d'un GE.
ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UN GE	Lever les freins à la création d'un GE en mobilisant des leviers pertinents	Analyse thématique des freins et préconisations pour mettre en œuvre ou mobiliser les leviers ad hoc.
	Mener une analyse territoriale préalable à toute démarche d'accompagnement	Repérage des éléments environnementaux et institutionnels nécessaires à un accompagnement (fiches-outils).
	De l'étude d'opportunité du projet à l'accompagnement des porteurs de projet	Méthodologie et éléments d'analyse permettant d'évaluer l'opportunité de création d'un GE et les éventuels besoins en accompagnement. Des indicateurs et des fiches-outils guident l'utilisateur dans cette démarche.
	Fiches thématiques d'accompagnement	Ces fiches présentent des repères d'analyse, des facteurs clés de réussite, des résultats à atteindre et des exemples d'outils facilitant la démarche.
SUIVRE ET CONSEILLER LE FONCTIONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT D'UN GE	Suivre et évaluer un GE	Définition des objectifs du suivi d'un GE et indicateurs à observer pour conduire l'analyse.
	Conseiller un GE dans son fonctionnement et son développement	Illustration de situations pratiques pouvant être rencontrées par les GE, accompagnées de conseils et de préconisations à mobiliser par les acteurs chargés de conseiller les GE.

BOÎTE À OUTILS

- **Outil n°1 :** Lettre-type de déclaration du GE à l'Inspection du travail (convention collective unique)
- **Outil n°2 :** Lettre-type de déclaration du GE à la DIRECCTE ou à son unité territoriale (conventions collectives differentes)
- **Outil n°3 :** Lettre-type pour immatriculer l'association au répertoire des entreprises et établissements (SIRENE)
- **Outil n°4 :** Exemple de statuts de GE
- **Outil n°5 :** Exemple de règlement intérieur
- **Outil n°6 :** Exemple de convention de mise à disposition
- **Outil n°7 :** Exemple de contrat de travail CDI à temps plein
- **Outil n°8 :** Exemple de facture
- **Outil n°9 :** Agenda partagé
- **Outil n°10 :** Fiche de mission
- **Outil n°11 :** Fiche de relevé d'heures
- **Outil n°12 :** Fiche de frais professionnels
- **Outil n°13 :** Fiche de demande de congés
- **Outil n°14 :** Pour en savoir plus

SOMMAIRE

Le GE : une structure comportant de nombreuses plus-values 14

Des idées reçues sur le GE 17

Les caractéristiques juridiques du GE constitué sous statut associatif 20

Les conditions d'emploi dans un GE 24

Les caractéristiques fiscales du GE 28

État des lieux des GE dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire 31

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LE GE

Si la pertinence des groupements d'employeurs (GE) est reconnue dans les milieux économiques traditionnels, ils restent encore largement méconnus des acteurs associatifs.

Pour les convaincre du potentiel de ces dispositifs, la première partie de ce guide vous propose :

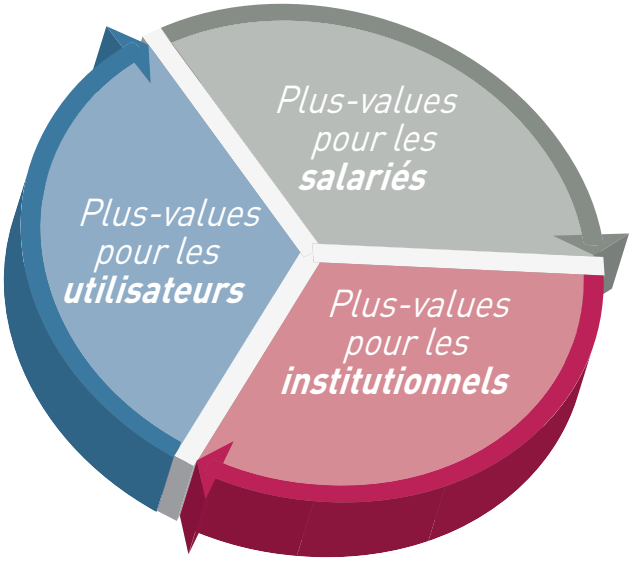
- D'illustrer les avantages du dispositif grâce aux témoignages d'acteurs de terrain et à un état des lieux réalisé fin 2009 ;

- De répondre aux objections traditionnelles et aux idées reçues ;

- De décrire clairement le cadre juridique et fiscal des GE afin de rassurer tout porteur de projet potentiel.

LE GE : UNE STRUCTURE COMPORTANT DE NOMBREUSES PLUS-VALUES

Les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire présentent un emploi principalement caractérisé par le multisalariat, le temps partiel, la saisonnalité et des contrats souvent précaires. Dans ces situations, le GE peut constituer une formule triplement gagnante.



Les plus values pour les institutionnels

LES PLUS VALUES POTENTIELLES D'UN GE	ARGUMENTAIRE/EXPLICATION
S'inscrire dans une politique durable de l'emploi	Dans une situation économique fragile, où l'emploi est un enjeu national, les finalités et le fonctionnement d'un GE apparaissent comme des leviers novateurs dans les secteurs du sport et de l'animation en vue du développement et du maintien de l'emploi sur un territoire et/ou dans une filière.
Maintenir et créer de l'emploi sur un territoire	Il existe sur certains territoires des difficultés à créer et maintenir des emplois en raison d'une activité économique et sociale faible et/ou disparate. La stabilisation des emplois dans le sport et l'animation par les GE peut contribuer à renforcer et structurer le dynamisme d'un territoire, ainsi qu'à consolider le lien social.
Renforcer le projet de territoire	Le GE peut être un outil au service d'un projet territorial du sport et de l'animation. Il peut contribuer à accroître les complémentarités entre structures associatives et collectivités territoriales. Le GE est alors l'un des moyens de la mise en œuvre du projet, il contribue par le partage des salariés à renforcer la cohérence et l'efficacité territoriale.
Structurer des filières du sport et de l'animation	Dans des secteurs tels que le sport et l'animation qui présentent un taux élevé d'emploi morcelé, le GE est un levier pour la professionnalisation et la structuration de ces secteurs au plan local, luttant contre la précarité.

Les plus-values pour les utilisateurs

LES PLUS VALUES POTENTIELLES D'UN GE	ARGUMENTAIRE/EXPLICATION
Développer de la valeur ajoutée en créant des postes visant le temps plein	Les petites structures n'ont pas toujours la capacité financière d'embaucher du personnel qualifié permanent (éducateur sportif, animateur spécialisé, agent de développement…). La mise en commun des besoins de main-d'œuvre permet ainsi la création d'emplois à valeur ajoutée pérenne.
Contribuer au maintien des postes dans les structures	Le GE consolide les emplois et les rend plus attractifs. Si une structure rencontre des difficultés et s'il existe une menace de licenciement, l'embauche par le GE peut devenir une solution de maintien de l'emploi.
Favoriser le recrutement et la fidélisation de salariés, notamment dans le secteur rural et pour les postes à forte valeur ajoutée	En consolidant les emplois et en les rendant plus attractifs, le GE facilite le recrutement des salariés, d'autant plus en secteur rural éloigné d'un bassin d'emploi. Des aides financières spécifiques peuvent être perçues par le GE (Emploi tremplin, Plan sport emploi, poste Fonjep) alors qu'elles n'auraient pas été attribuées dans le cas d'emplois très partiels. Dans les GE les plus structurés, les utilisateurs peuvent bénéficier de conseils au recrutement et les salariés déjà en poste peuvent être mis à disposition des structures qui en ont besoin, permettant ainsi de rendre flexibles des personnels à forte valeur ajoutée.
Faciliter la gestion de l'emploi	Le GE peut apporter à ses membres une aide et des conseils en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines. Ce service peut s'avérer intéressant pour des associations qui n'ont jamais été employeuses, celles qui ne possèdent pas ces compétences en interne ou celles qui n'auraient pas la capacité de recruter le personnel nécessaire à cette gestion, ni les moyens de l'externaliser. Cette possibilité existe tout particulièrement dans les GE de grande taille qui disposent de permanents en charge de la gestion de l'emploi et des ressources humaines.
Mutualiser des moyens de gestion de l'emploi	Le GE permet de mutualiser les moyens humains nécessaires à la gestion de l'emploi ainsi que les moyens matériels y contribuant (matériel, logiciels, locaux…) ; il favorise ainsi les économies d'échelle.
Avoir un cadre législatif de prêt de main-d'œuvre lisible et adapté	À la différence de la mise à disposition de personnels par une association de droit commun, le GE bénéficie d'un cadre juridique qui précise le rapport tripartite entre l'association qui met à disposition (le GE), le bénéficiaire de la mise à disposition du personnel (qui est adhérent au GE) et le salarié. En cela, le GE présente des garanties supplémentaires sécurisantes.
Permettre le recours occasionnel à de l'appoint de main-d'œuvre	Le groupement peut mettre à disposition un salarié permanent pour des besoins occasionnels de main-d'œuvre. Cet usage du GE ne devrait représenter qu'une petite partie de son fonctionnement afin de consolider les emplois existants. Le GE se distingue des sociétés de travail temporaire par le caractère non lucratif du prêt de main-d'œuvre.
Répondre à la saisonnalité des activités des utilisateurs	Un GE composé d'adhérents dont les rythmes et les activités sont complémentaires stabilise les emplois et permet de répondre aux difficultés périodiques de recrutement rencontrées dans certaines activités sportives et d'animation. Le groupement permet de fidéliser le personnel saisonnier en lui proposant des CDI.

Les plus-values pour les salariés

LES PLUS VALUES POTENTIELLES D'UN GE	ARGUMENTAIRE/EXPLICATION
Avoir un contrat de travail unique	Les situations professionnelles reposant sur du multisalariat sont rendues complexes par le nombre d'interlocuteurs. A contrario, le salarié du GE dispose d'un employeur unique auquel il rend compte et qui gère tous les aspects administratifs de l'emploi. Cette situation simplifie pour le salarié les relations avec l'employeur, mais égale ment avec les organismes sociaux (caisse de retraite...).
Consolider l'emploi par des contrats en CDI	Dans la logique du partage d'emploi et de la permanence des compétences dans les structures utilisatrices, le GE privilégie les contrats à durée indéterminée. Il contribue à lutter contre la précarité en limitant le recours aux CDD.
Consolider les temps de travail	Pour des salariés exerçant des activités à temps partiel, le GE développe une stratégie de construction de l'emploi par l'agrégation de missions auprès de plusieurs utilisateurs afin d'augmenter le temps de travail et tendre vers un temps plein.
Percevoir une rémunération régulière	Le salarié perçoit généralement une rémunération fixe qui est lissée sur l'année.
Faciliter l'accès à la formation	Les salariés ayant des employeurs multiples peuvent rencontrer des difficultés dans l'accès à la formation professionnelle continue. Pour exemples : - Une ouverture de droits insuffisants - Le choix des formations : les priorités peuvent être différentes selon les employeurs - Les autorisations de départ en formation - Le montage du projet avec des interlocuteurs multiples - La prise en charge des frais annexes Le GE, par son organisation et sa taille, facilite la construction de plans de formation prenant en compte de manière cohérente les besoins des salariés et des adhérents afin d'augmenter la professionnalisation et l'employabilité des salariés.
Favoriser le projet professionnel	Le salarié qui bénéficie d'une situation professionnelle stable peut s'inscrire dans un projet professionnel à long terme. Il peut envisager l'évolution de son parcours professionnel, de même que l'évolution nécessaire de ses compétences.
Accompagner son projet de vie	Une stabilité professionnelle facilite l'accès au crédit, au logement et favorise une insertion socioprofessionnelle durable.
Enrichir son activité professionnelle	Être salarié d'un GE permet de réaliser des missions variées et de ne pas s'inscrire dans une activité monotone. Le salarié doit s'adapter aux différents utilisateurs et activités qu'il rencontre. La formation est également un levier contribuant à l'adaptation du salarié.
Développer un réseau professionnel	Les rencontres avec des usagers multiples contribuent à la construction et à l'entretien du réseau professionnel qui, dans les secteurs du sport et de l'animation, participent fortement à la consolidation de l'emploi. En illustration, la capacité de développer l'emploi à l'échelle d'un territoire aux contours accessibles par une seule personne (20 à 30 km de distance), ou encore la capacité de développer l'emploi dans une filière – l'équitation, par exemple – en multipliant les compétences des salariés (moniteur, entraîneur, palefrenier, soigneur, responsable de centre...).

DES IDÉES REÇUES SUR LE GE

Un certain nombre d'idées reçues auxquelles le promoteur du dispositif GE peut être confronté sont véhiculées. Les exemples ci-dessous ont pour objectif d'anticiper les éventuelles remarques pouvant être formulées par des porteurs de projet.

« Pour les bénévoles, c'est une nouvelle structure lourde à gérer ! »

Quand il s'agit de créer un GE

Lors de la création d'un GE, il existe deux situations :

- La transformation de la structure associative en GE, notamment si elle réalise déjà des opérations de mise à disposition
- La création d'une nouvelle association

Dans ce cas, il est nécessaire de consacrer du temps à cette nouvelle structure, notamment lors de son démarrage.
Cependant, il convient de prendre en compte les éléments suivants :

- La charge de travail liée à la gestion de l'emploi est la même qu'elle soit exercée dans le GE ou par l'adhérent en direct. Il s'agit pour lui d'un transfert de la charge de travail.
- La vie du GE est réduite au strict minimum puisque l'objet de l'association est limité. Cela est particulièrement vrai dans les micro-GE (nombre de réunions limité, faible nombre d'emplois, proximité des membres...).
- Il existe des solutions de prise en charge de la gestion administrative de l'emploi comme le dispositif « Impact-Emploi » ou encore le réseau des associations « Profession sport et loisirs ».
- Cette forme de mutualisation de l'emploi implique également le partage des responsabilités et des tâches dans le fonctionnement du GE.

C'est pourquoi l'implication de chacun doublée d'une organisation efficace contribuent à limiter significativement la charge pesant sur les bénévoles.

Quand il s'agit d'adhérer à un GE

Il est également possible d'adhérer à un GE existant, afin de ne pas multiplier le nombre de structures sur un territoire. Les plus structurés disposent de permanents en charge de la gestion administrative de l'association, allégeant ainsi les tâches techniques incombant aux bénévoles.

Cette organisation ne doit cependant pas inciter les adhérents à se désengager des organes de gouvernance et à adopter une attitude consumériste.

EXEMPLE À L'APPUI

Tennis Rives d'Ariège (31)

Les statuts du groupement prévoient que les postes de président, trésorier, secrétaire soient occupés par des représentants de clubs différents.

Le conseil d'administration se réunit 2 fois par an en sus de l'assemblée générale ordinaire. En parallèle, les dirigeants se rencontrent et échangent fréquemment de façon informelle.

« En adhérant à un GE, nous allons perdre notre identité et/ou notre indépendance ! »

- Le GE a pour objectif la mutualisation de la main-d'œuvre ; il est de ce fait un outil au service de ses membres. Il n'a pas pour fonction de se substituer à ceux-ci dans l'organisation des activités sportives et d'animation.

Ainsi, chaque adhérent reste indépendant et maître de son projet associatif.

- Par ailleurs, le GE contribue au dialogue entre les membres sur un territoire et/ou une filière.

Il peut ainsi favoriser, au-delà de son activité, le développement de projets communs portés par les adhérents.

En savoir +
- Accompagnement à la fonction employeur, p. 65
- Conseiller un GE dans son fonctionnement et son développement, p. 73

EXEMPLE À L'APPUI

Groupement Pongiste du Bocage (61)

Le GE a permis de renforcer les liens entre les clubs du territoire tout en permettant à chacun de conserver son identité et son fonctionnement.
De nouvelles actions ont ainsi été développées sur le territoire par les membres (et non par le GE) :

- Des stages sportifs dans les clubs pendant les vacances scolaires
- Des stages de perfectionnement conduits par le comité départemental pendant les vacances scolaires
- La création de deux groupes de perfectionnement constitués des meilleurs jeunes du territoire qui bénéficient chacun d'un entraînement spécifique par semaine. Le comité départemental est le pilote de cette action et prend en charge les coûts pour les licenciés
- La création en 2007 d'une classe sportive de tennis de table (5 heures de tennis de table en supplément de la pratique d'EPS) avec le collège Saint-Thomas D'Aquin à Flers
- Des animations de tennis de table dans les écoles primaires

« Cela ne peut pas fonctionner, nous avons besoin des animateurs ou éducateurs tous au même moment ! »

Si cette contrainte est moins prégnante pour les postes administratifs, l'expérience montre que les GE dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire parviennent à fonctionner durablement, y compris pour des postes d'animateurs et d'éducateurs sportifs.

Il est nécessaire pour les porteurs de projet potentiels de dépasser les préjugés et d'échanger sur les besoins et les capacités d'adaptation de chacun. Des structures qui se positionnent comme concurrentes, notamment dans le secteur sportif, doivent également évaluer le bénéfice d'une mutualisation de l'emploi.

Un grand nombre de solutions émerge d'un dialogue anticipé entre les acteurs.

EXEMPLE À L'APPUI

Le GE Basket (36)

Les besoins en encadrement du basket-ball dans l'Indre ne cessent de croître. Le GE est composé aujourd'hui de 7 membres dont le comité départemental de basket-ball de l'Indre et une 8ème demande de club est en cours d'étude.

Pour répondre à l'accroissement de l'activité, le GE a recruté en octobre 2009 un second éducateur sportif.

La complémentarité des besoins des structures permet d'optimiser l'organisation des plannings des salariés.

- Ils sont principalement mis à disposition des clubs pendant les périodes scolaires.
- Le comité départemental de basket fait appel au groupement d'employeurs pendant les vacances scolaires pour l'organisation de stages.

EXEMPLE À L'APPUI

Groupement d'employeurs associatifs pour les nouveaux services - GEANS (95)

En 2002, l'Association départementale des pupilles de l'enseignement public (ADPEP 95) a signé une convention avec l'Éducation nationale, la DDASS et le conseil général pour l'accompagnement des enfants handicapés en milieu scolaire.

Cette activité était caractérisée par le temps partiel. Dans ce contexte, l'ADPEP a sollicité le GEANS pour l'embauche et la gestion de 30 auxiliaires de vie scolaire. Dans le cadre du GEANS, ces dernières ont été recrutées en CDI à temps complet et ont été mises à disposition de façon complémentaire sur les temps de vacances auprès de l'Association pour adultes et jeunes handicapés (APAJH).

En savoir +
- Accompagnement à la formalisation du projet, p. 57

« L'emploi dans les GE coûte plus cher ! »

Cette problématique est très dépendante de la forme du GE. En effet, un GE peut être soumis à fiscalisation en fonction du régime fiscal de ses adhérents ou à des effets de seuil (par exemple : plus de 10 salariés en ETP) qui peuvent induire une élévation des coûts de l'emploi.

- Dans ce dernier cas, les coûts sont pondérés par le fait que le groupement possède généralement des permanents en charge de sa gestion administrative et apporte un service complémentaire de conseil aux adhérents. Le nombre de salariés du GE permet également de trouver des réponses plus rapides à une rupture du contrat de travail, un arrêt maladie ou une absence programmée (formation, congé maternité...).
- Le GE favorise par ailleurs la levée d'aides à la création d'emploi (Emploi tremplin, Plan sport emploi, Fonjep...) qui n'auraient pu être perçues par une structure créant un emploi à temps très partiel.

Cet élément est souvent déterminant dans la création et la pérennisation des emplois associatifs.

EXEMPLE À L'APPUI

Groupement d'employeurs associatifs pour les nouveaux services - GEANS (95)

Le groupement d'employeurs a perçu à sa création des aides :

- De la Direction départementale en charge du Travail et de l'Emploi, une aide qui a financé l'étude de faisabilité, notamment sur les aspects juridiques
- Du Fonds social européen, une aide au démarrage
- Du secrétariat d'État à l'Économie sociale et solidaire

Il a également bénéficié d'aides à la création d'emploi.

En savoir +

- Accompagnement à la faisabilité économique du projet, p. 64
- Conseiller un GE dans son fonctionnement et son développement, p. 73

EXEMPLE À L'APPUI

Groupement d'employeurs socio-culturel (86)

En parallèle de l'identification de besoins d'emplois et des recherches de solutions techniques de partage d'emplois, certains porteurs de projet s'interrogent sur le sens du projet. Ainsi sensibilisés à l'économie sociale, ils réfléchissent à la mise en adéquation des valeurs de l'éducation populaire et la gestion des ressources humaines, notamment sur les notions de précarité, de travail décent, de salaire.

Le choix est fait de ne pas recourir à des emplois aidés (souvent synonymes de personnes non qualifiées et de contrats précaires) et de tendre vers des postes à temps plein lors de leur création.

Le groupement n'a pas souhaité bénéficier de l'aide du conseil régional à la création du GE, afin de montrer la viabilité du modèle économique et de ne pas tronquer le coût de l'emploi pour les membres utilisateurs.

« Les membres du GE encourent des risques puisqu'ils sont solidaires des dettes ! »

La notion de solidarité des dettes est circonscrite aux seules dettes sociales vis-à-vis des salariés et des organismes de cotisations obligatoires. Elle ne concerne donc pas l'ensemble des dettes pouvant être contractées par le GE ou ses membres. Par ailleurs, cette solidarité n'est mise en jeu que dans la mesure où le GE ne peut couvrir lui-même les éventuelles dettes laissées par un adhérent.

Des règles de gestion simples et rigoureuses permettent de limiter largement cette contrainte :

- Constitution d'un fonds de réserve
- Évaluation de l'état financier des structures adhérentes
- Suivi des règlements de facturation
- Versement par les membres d'une caution
- Choix d'un délai de préavis suffisant pour rechercher des solutions *ad hoc* en cas de rupture de convention
- Etc.

LES CARACTÉRISTIQUES JURIDIQUES DU GE CONSTITUÉ SOUS STATUT ASSOCIATIF

La connaissance du cadre juridique et fiscal du GE est prépondérante dans la conduite d'accompagnement, de conseil et de suivi. Les prescripteurs, les accompagnateurs et les conseillers trouveront des éléments en lien avec le droit social et le droit fiscal spécifiques aux GE.

Il existe cependant en matière fiscale des zones d'interprétation.
Dans le cas de questionnements spécifiques, l'utilisateur pourra alors interroger l'autorité administrative.

Le cadre juridique des prêts de main-d'œuvre

Nombre de structures des secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire rencontrent des difficultés pour créer des emplois stables et pérennes. Il leur est alors possible de rechercher des solutions qui favoriseront le partage d'emplois. Toutefois, elles doivent veiller à respecter un certain nombre de dispositions concernant les opérations de prêt de main-d'œuvre.

Le prêt de main-d'œuvre à but lucratif exercé à titre exclusif

Ainsi, il existe une interdiction légale visant le prêt de main-d'œuvre à but lucratif exercé à titre exclusif. En effet, aux termes de l'article L. 8241-1 du Code du travail :

« Toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre est interdite, sous peine des sanctions prévues à l'article, dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions du Code du travail relatives au travail temporaire ».

Le délit de marchandage

Sans une organisation précise du prêt de main-d'œuvre et un respect strict des dispositions règlementaires, il existe un risque de « délit de marchandage », délit qui concerne à la fois l'employeur et l'utilisateur du prêt de main-d'œuvre.
Le Code du travail français qualifie de marchandage et interdit, selon l'article L. 8231-1 :

« Toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluder l'application des dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail ».

Les solutions offertes aux associations

Pour faire face à leurs besoins de main-d'œuvre, les associations ont, dans les faits, recours à plusieurs solutions.
Il s'agit principalement de :

La mise à disposition d'un salarié, sur la base d'une convention

Cette solution est soumise à de nombreuses contraintes. Elle doit répondre à un besoin ponctuel afin d'éviter toute situation où il existe un risque de transfert de la qualité d'employeur vers la structure utilisatrice. De plus, l'opération doit être à but non lucratif. Autrement dit, elle doit correspondre à une facturation au coût réel de la mise à disposition. Seuls le salaire et les charges sociales peuvent être facturés, à l'euro près, sur la base du nombre d'heures d'intervention du salarié.

Le risque de délit de marchandage est donc élevé dans ce type d'opérations de prêt de main-d'œuvre.

L'intervention d'un salarié dans le cadre d'une prestation de services

Pour être légale, la prestation de services doit respecter trois critères. Elle est autorisée à condition qu'elle ne se résume pas à un simple prêt de main-d'œuvre.

- Le besoin doit porter sur un métier spécifique

Références législatives, annexe 2, p. 110

qui nécessite du personnel qualifié.

- Ce personnel reste subordonné à l'employeur, le prestataire. Il n'a donc pas à suivre d'instruction de la structure bénéficiaire, le client.
- De plus, le coût de la prestation facturée doit être calculé forfaitairement et non pas en fonction du nombre d'heures d'intervention du salarié. Sans le strict respect de ces règles, il y a un risque de délit de marchandage et donc de requalification de la prestation de services en prêt de main-d'œuvre illicite.

La prestation de services est un moyen pour l'association de diversifier ses ressources financières.

Cependant, on constate dans les faits que les associations ont des difficultés à faire la distinction entre mise à disposition de personnel et prestation de services, renforçant l'idée qu'un accompagnement et un soutien spécifique sécurisent ce type d'opérations.

La mutualisation d'emplois dans un GE

La législation impose aux GE de réaliser des opérations à but non lucratif dans un cadre juridique défini.
En ce sens, ils offrent des garanties supplémentaires à leurs membres utilisateurs et une structure juridique *ad hoc* permettant de légaliser et de sécuriser leurs opérations de prêt de main-d'œuvre.

Ces trois situations possibles de mise à disposition de main-d'œuvre sont les plus souvent rencontrées dans le secteur du sport, de l'animation et de l'éducation populaire. Un tableau (cf. Annexe 1, p. 108) vise à présenter de façon synthétique les caractéristiques de ces trois principales formes d'utilisation de main-d'œuvre par les associations (autres que le salariat direct).

Il existe, par ailleurs, d'autres solutions permettant aux associations de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre. Elles peuvent ainsi se rapprocher des structures dont l'activité principale est la mise à disposition de leur personnel. Il s'agit cependant de cas peu ou pas rencontrés dans les secteurs concernés par ce guide. De plus, en dehors de l'association intermédiaire, ces structures proposent des prêts de main-d'œuvre à but lucratif, plus coûteux pour les associations utilisatrices :

- L'entreprise de travail temporaire
- L'entreprise de travail à temps partagé
- L'entreprise de travail temporaire d'insertion
- L'association intermédiaire

La définition juridique du groupement d'employeurs

Le GE

Au terme des articles L. 1253-1 et suivants du Code du travail, des groupements de personnes sont constitués dans le but de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail.

Ils peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leurs conseils en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

L'objet social d'un GE est limité, il ne peut donc absolument pas servir à réaliser des achats groupés ou à mettre en œuvre des activités (accueils collectifs de mineurs, stages, animations...) et ce, même ponctuellement. Les membres utilisateurs doivent donc porter directement ces activités.

Un GE peut regrouper des personnes de droit privé de même que des collectivités territoriales et leurs établissements publics.

Le GEIQ

Un GEIQ est un GE qui bénéficie d'une labellisation « GE pour l'insertion et la qualification » délivrée pour une durée d'un an par l'association : Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ (CNCE-GEIQ).

En complément du partage et de la mutualisation de l'emploi propres à tout GE, les GEIQ ont pour mission l'organisation de parcours d'insertion et de formation professionnelle au moyen de contrats en alternance et au profit de personnes en difficulté d'accès à l'emploi : jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA.

Pour accompagner la création de GEIQ, il convient de se référer à la charte nationale des GEIQ élaborée par le CNCE-GEIQ (www.geiq.net).

En savoir +

- Charte nationale des Geiq, Annexe 3, p.114

Notion de solidarité entre les membres

Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.

La solidarité financière instituée au sein d'un GE concerne les seules dettes contractées par le GE à l'égard de ses seuls salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. De plus, la responsabilité des membres du GE n'est engagée que dans le cas où le GE lui-même serait défaillant.

Par conséquent, en cas de défaillance de l'un des membres utilisateurs et si le GE ne peut pas payer, les autres membres doivent payer les sommes dues par le membre défaillant, même s'ils se sont acquittés en totalité des sommes qu'ils devaient au GE.

La responsabilité solidaire prévue dans le cadre d'un GE procure ainsi aux salariés et aux organismes créanciers de cotisations obligatoires une garantie non négligeable contre l'insolvabilité, pour ce qui concerne le paiement des salaires et des cotisations sociales.

En cas de redressement ou de liquidation judiciaire de l'association qui gère le GE, les rémunérations des salariés du GE sont, en dernier ressort, garanties par l'AGS (Assurance garantie des salaires) qui fera l'avance des sommes nécessaires au règlement des salaires dus, peu importe que les associés du GE soient solidairement responsables du passif salarial, dès lors que le GE ne dispose pas des fonds nécessaires (Cass. soc. 9 mars 2004, n°02-41.851).

Les modalités de la solidarité entre les membres du GE peuvent être définies dans les statuts ou le règlement intérieur.

La constitution et l'adhésion à un GE

Quelle peut être la forme juridique d'un GE ?

Les GE sont généralement constitués sous forme :

- D'une association régie par la loi du 1er juillet 1901
- D'une association régie par le code civil local dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin

Rares dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, les GE peuvent également prendre la forme :

- D'une société coopérative
- D'une coopérative artisanale dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin

Quelles sont les obligations lors de la création d'un GE au regard du choix de la convention collective ?

À sa création, le GE doit faire le choix d'une seule convention collective. Dans le cas où les adhérents entrent dans le champ d'une même convention collective, l'application de cette dernière est obligatoire.

Dans le cas où les adhérents relèvent de conventions collectives différentes, le GE fait le choix d'une convention collective qu'il soumet à la DIRECCTE. La convention collective choisie peut être celle dont relèvent majoritairement les membres ou l'activité du GE.

Quelles sont les obligations administratives à la création du GE ?

Après avoir créé la structure associative du GE (statuts, règlement intérieurs, déclaration en préfecture, déclaration au Journal officiel...), il est nécessaire de la déclarer auprès de l'Inspection du travail ou de la DIRECCTE, selon deux cas différents.

1er cas Le GE entre dans le champ d'une même convention collective.
Il adresse alors à l'Inspection du travail dont relève son siège social, dans le mois suivant sa constitution, les informations et documents suivants :

- Le nom, le siège social et la forme juridique du GE

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

- Les noms, prénoms et domiciles des dirigeants du GE
- Les statuts
- Une copie de l'extrait de déclaration d'association publiée au journal officiel de la République française ou, dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une copie de l'inscription au registre des associations
- Une liste des membres du GE comportant pour chacun d'eux : son siège et l'adresse de ses établissements, ainsi que la nature de sa ou ses activités
- Le nombre de salariés
- La convention collective dans le champ d'application de laquelle entre le GE

Les employeurs qui adhèrent à un GE doivent aussi informer les institutions représentatives du personnel de leur entreprise.

2è cas Le GE n'entre pas dans le champ d'une même convention collective

Les GE multisectoriels composés de membres n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective, ne peuvent exercer leur activité qu'après déclaration à la DIRECCTE.

L'autorité administrative dispose d'un délai d'un mois pour s'opposer à l'activité du GE, à compter de la réception de la déclaration d'activité. Au terme de l'article D. 1253-7 du Code du travail, elle apprécie si la convention collective est adaptée aux classifications professionnelles, aux niveaux d'emploi des salariés et à l'activité des différents membres du GE.

La réflexion sur le choix de la convention collective peut porter sur les critères suivants :

- Convention collective la plus favorable aux salariés parmi celle des adhérents
- Convention collective de la majorité des membres adhérents
- Convention collective du secteur d'activité regroupant le plus grand nombre d'heures de mise à disposition

Dans la déclaration à la DIRECCTE, les informations suivantes complémentaires au premier cas (cf. ci-avant) doivent apparaître :

- L'intitulé de la convention collective dans le champ d'application de laquelle entre chacun de ses membres
- La convention collective que le GE souhaite appliquer
- Le nombre et la qualification des salariés qu'il envisage d'employer

La déclaration est adressée par lettre recommandée avec avis de réception. À défaut d'opposition notifiée dans le délai prévu d'un mois, le GE est autorisé à exercer son activité.

Quelles sont les modifications devant être portées à la connaissance de l'autorité administrative ?

La liste des membres du GE est tenue en permanence à la disposition de l'Inspecteur du travail au siège du groupement.

En complément des dispositions légales pour toute association, le GE doit informer l'Inspecteur du travail de toute modification apportée aux informations suivantes dans un délai d'un mois :

- Le nom, le siège social et la forme juridique du GE
- Les noms, prénoms et domiciles des dirigeants du GE
- Les statuts
- La liste des membres du GE
- La convention collective

Dans le cas où les membres du GE n'entrent pas dans le champ d'application de la même convention collective, le GE doit informer la DIRECCTE.

Quelles sont les conditions pour adhérer à un GE ?

Le GE peut être composé de personnes physiques ou morales devant respecter les conditions suivantes :

- Une personne physique ou morale ne peut être membre que de deux groupements au maximum.
- Les entreprises et organismes de plus de 300 salariés ne peuvent adhérer à un GE ni en devenir membre, sauf en cas de conclusion dans l'entreprise ou l'organisme intéressé d'un accord collectif de travail ou d'un accord d'établissement.
- Comme pour toute association, l'adhérent doit respecter les statuts et le règlement intérieur.

S'applique complémentairement à ces conditions, les conditions statutaires du GE.

Les collectivités territoriales et leurs établissements publics ont le droit d'adhérer à un GE.

Quelles sont les conditions spécifiques d'adhésion d'une collectivité territoriale ?

L'adhésion d'une collectivité territoriale à un GE et la mise à disposition d'un salarié dépendent de trois critères :

- Les collectivités territoriales ne peuvent constituer plus de la moitié des membres du GE.
- L'activité des salariés du GE pour les collectivités territoriales doit être inférieure à un mi-temps.
- Dans le cas du secteur du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, les tâches confiées aux salariés du GE mis à disposition d'une collectivité territoriale s'exercent exclusivement dans le cadre d'un Service public industriel et commercial (SPIC).

La qualification d'un SPIC repose sur trois critères dégagés par la jurisprudence [1] :

- L'objet du service consiste en une activité de production de biens ou de prestations de services susceptible d'être exercée par une entreprise privée.
- Les modalités d'organisation et de fonctionnement du service sont similaires à celles des entreprises privées exerçant dans le même secteur.
- Le service tire principalement ses ressources de redevances perçues auprès des usagers.

Ce caractère doit être apprécié au regard de ces trois critères cumulatifs. Un examen au plan local des conditions d'exploitation, en concertation avec les services préfectoraux, peut permettre de qualifier précisément cette activité.
Il convient pour chaque collectivité territoriale souhaitant adhérer à un GE de définir si la tâche exercée par le salarié mis à disposition s'exerce dans le cadre d'un SPIC.

Par ailleurs, les collectivités territoriales sont solidairement responsables des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires comme tout autre adhérent du GE. De façon générale, la collectivité territoriale a les mêmes droits et devoirs que tous les membres du GE.

Lorsque des GE sont créés entre des personnes de droit privé et des collectivités territoriales (communes, départements...), la convention collective applicable est déterminée selon les règles suivantes :

- Lorsque les adhérents de droit privé du GE entrent dans le champ de la même convention collective, c'est cette convention qui s'applique.
- Dans le cas contraire, tous les adhérents choisissent la convention collective qu'ils souhaitent voir appliquer par le groupement.

LES CONDITIONS D'EMPLOI DANS UN GE

Le GE doit avant tout être considéré comme un employeur comme les autres pour lequel les règles du droit commun et conventionnelles s'appliquent pleinement.
Toutefois, le fonctionnement d'un GE présente quelques spécificités ou engendre nombre de questionnements.

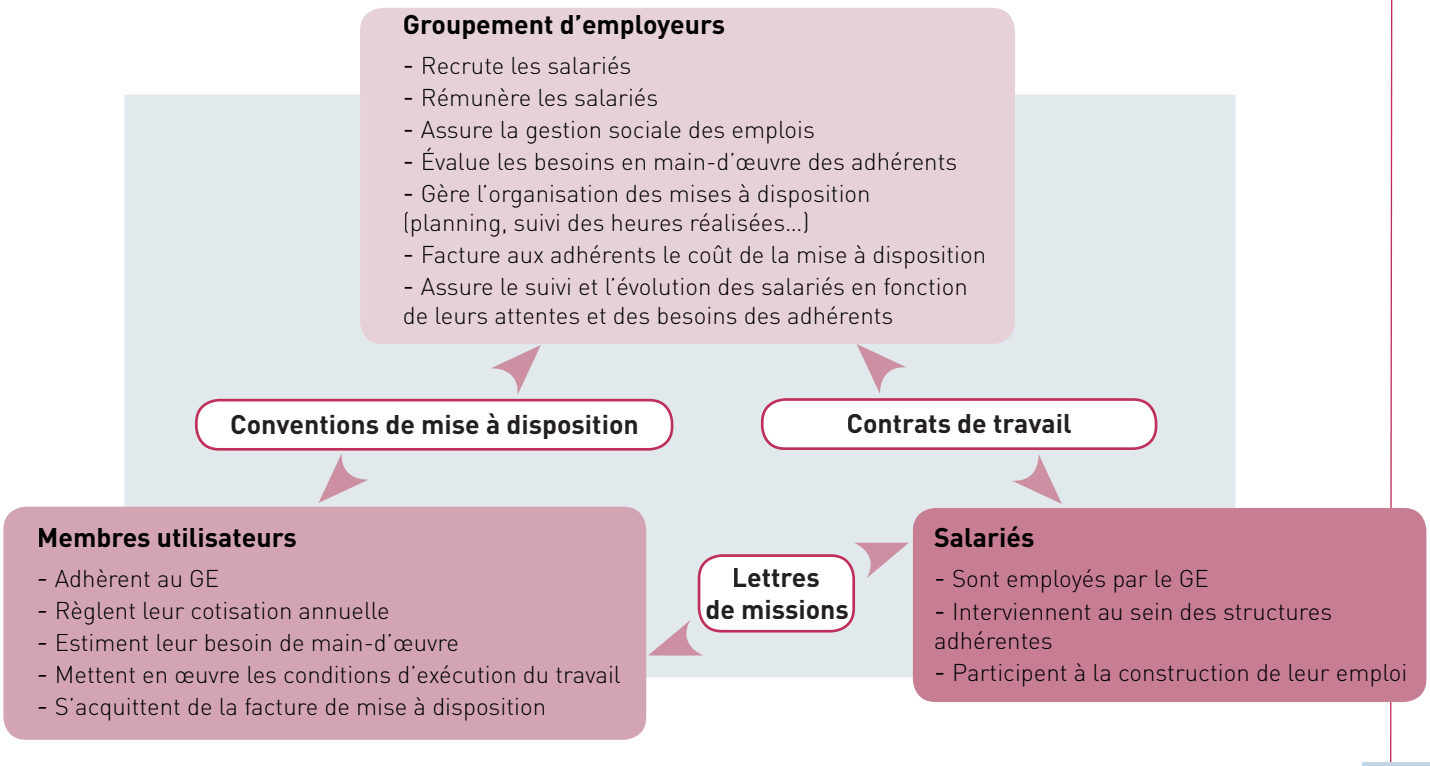
Mode de fonctionnement d'un GE

Comme dans toute situation de prêt de main-d'œuvre, une relation triangulaire s'établit entre le GE, employeur de droit, les membres utilisateurs et le salarié mis à disposition.

Cette organisation repose sur la mise en place de relations contractuelles entre les trois parties, matérialisées par la formalisation :

- D'un contrat de travail entre le GE et le salarié
- D'une convention de mise à disposition entre le GE et l'adhérent utilisateur
- D'une lettre de mission entre l'adhérent utilisateur et le salarié précisant les fonctions et tâches du salarié mis à sa disposition

[1] Conseil d'État, 16 novembre 1956, n°26549, Union syndicale des industries aéronautiques pour l'application des dispositions de l'article L. 2221-1 du CGCT.


Groupement d'employeurs
- Recrute les salariés
- Rémunère les salariés
- Assure la gestion sociale des emplois
- Évalue les besoins en main-d'œuvre des adhérents
- Gère l'organisation des mises à disposition (planning, suivi des heures réalisées...)
- Facture aux adhérents le coût de la mise à disposition
- Assure le suivi et l'évolution des salariés en fonction de leurs attentes et des besoins des adhérents
Conventions de mise à disposition
Contrats de travail
Membres utilisateurs
- Adhèrent au GE
- Règlent leur cotisation annuelle
- Estiment leur besoin de main-d'œuvre
- Mettent en œuvre les conditions d'exécution du travail
- S'acquittent de la facture de mise à disposition
Lettres de missions
Salariés
- Sont employés par le GE
- Interviennent au sein des structures adhérentes
- Participent à la construction de leur emploi

Le membre utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail telles que déterminées par les mesures législatives, réglementaires et conventionnelles applicables au lieu de travail.

Les spécificités des GE

Existe-t-il des spécificités dans un contrat de travail passé par un GE ?

Les contrats de travail conclus par un GE sont établis obligatoirement par écrit. Ils comportent notamment, en complément du droit commun et des conventions collectives :

- Les conditions d'emploi et de rémunération
- La qualification professionnelle du salarié
- La liste des utilisateurs potentiels
- Les lieux d'exécution du travail

Les salariés d'un GE bénéficient de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le GE agit.

Quelles sont les obligations du GE vis-à-vis du ou des salariés ?

Le salarié est embauché par le GE et exécute sa mission pour les membres. Par conséquent, il y a une relation triangulaire entre le GE, le salarié et l'utilisateur. Ce n'est pas une relation employeur-employé traditionnelle.

- Le seul employeur du salarié est juridiquement le GE et à ce titre, il doit respecter toutes les obligations mises à la charge de l'employeur par le Code du travail ou la convention collective, ou encore par les législations de protection sociale (déclarations de salaires, versements de cotisations).

- Le GE est également tenu au respect des obligations afférentes à la médecine du travail mises à la charge de l'employeur.

- Les assurances auxquelles le GE devra souscrire seront celles de tout employeur.

Quelles sont les responsabilités de l'utilisateur vis-à-vis du ou des salariés ?

Pendant la durée de la mise à disposition, l'utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail telles qu'elles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail.

- S'il existe une nécessité de surveillance médicale spéciale, elle est à la charge de l'utilisateur.

- L'utilisateur fera bénéficier au salarié des mesures prises en matière d'hygiène et de sécurité et, notamment, des mesures prises pour prévenir les risques particuliers pour la santé que présentent certains postes (par exemple, dans le cadre de l'encadrement des activités subaquatiques..).
Les salariés du GE sont ainsi soumis au règlement intérieur du membre en ce qui concerne les règles d'hygiène et de sécurité.

- Les salariés mis à disposition d'un adhérent doivent bénéficier d'un traitement équivalent à celui de ses employés : ils doivent notamment avoir accès aux équipements collectifs et aux moyens de transport collectif mis à la disposition du personnel pour lequel ils travaillent et aux avantages sociaux existants (tickets restaurant, mutuelle d'entreprise, accord RTT...).

- Les salariés du GE sont, pendant la durée de leur mission, soumis à la durée du travail applicable au personnel du membre utilisateur (par exemple, les temps de préparation applicables pour les personnels pédagogiques sont ceux de l'utilisateur).
- Le recours à un GE ne peut en aucun cas servir à contourner des dispositions conventionnelles ou des accords d'entreprises appliqués dans la structure utilisatrice.

	Analyse	Les tâches de la fonction d'employeur
Rôle exclusif du GE	Le GE est l'unique employeur du salarié. Un certain nombre de prérogatives lui incombe. Toutefois, la relation tripartite inhérente au GE pose les bases des responsabilités partagées entre le GE et l'adhérent utilisateur. C'est le droit commun et la convention collective qui s'appliquent pour exercer la fonction employeur.	- Le recrutement du salarié - L'établissement et la signature du contrat de travail - Le versement du salaire et de primes - Le remboursement des frais professionnels - La gestion administrative du salarié - La médecine du travail - Les déclarations fiscales et salariales ainsi que leur règlement - La déclaration des accidents de travail - La déclaration des arrêts maladies - La sanction éventuelle vis-à-vis du salarié - La gestion de la rupture du contrat de travail - Les obligations vis-à-vis de la médecine du travail - La souscription des assurances - Les procédures de licenciement
Rôle du GE faisant l'objet d'un dialogue avec l'utilisateur	Un dialogue permanent doit s'instaurer entre le groupement et l'utilisateur pour répondre au mieux à ses besoins et capacités, afin d'anticiper les éventuelles demandes ou divergences.	- Le montant de la rémunération des salariés - La conception du plan de formation - L'acceptation du départ en formation - Le décompte et l'attribution des congés - L'attribution des RTT, le cas échéant
Rôle exclusif de l'utilisateur	L'utilisateur occupe une place réelle dans l'application de la fonction employeur ; il ne se comporte pas comme un « consommateur » d'heures. L'utilisateur signale au GE tout écart entre la convention de mise à disposition et la réalisation de la mission. Le GE reste l'employeur, il doit être en mesure de s'assurer que les conditions d'exécution du travail sont respectées.	- La définition de la mission du salarié - La médecine du travail, lorsque l'activité du salarié nécessite une surveillance médicale spéciale - Les conditions d'exécution du travail : ✔ Le respect de la durée du travail ✔ Les conditions d'hygiène et de sécurité ✔ La fourniture des équipements et matériels nécessaires à la mission - Le respect du règlement intérieur de l'établissement

En cas de faute du salarié du GE à l'encontre d'un tiers, la responsabilité de l'utilisateur est-elle engagée ?

Dans la mesure où le salarié mis à disposition présente les qualifications nécessaires à la réalisation de sa mission et qu'il commet une faute vis-à-vis d'un tiers dans le cadre de son service, la responsabilité civile de l'adhérent utilisateur est engagée.

- En effet, pendant le temps de la mise à disposition, le salarié est placé sous la responsabilité de l'utilisateur.
- En conséquence, l'utilisateur doit souscrire les assurances adaptées à la mise à disposition d'un personnel.

Comment se répartissent les responsabilités de la fonction employeur ?

Le tableau ci-contre présente quelques exemples de répartition des rôles de la fonction employeur entre le GE et l'adhérent utilisateur.

Le GE peut-il verser des frais professionnels au salarié ?

Comme tout employeur, le GE peut rembourser les frais professionnels au salarié, dans les conditions définies par le droit commun. Il en existe une large palette : frais de déplacement, restauration, hébergement...

Il est fortement conseillé de définir dans le règlement intérieur les conditions et modalités de versement des frais professionnels.

Le GE rembourse au salarié les frais professionnels (sur pièces justificatives), refacturés au réel à l'adhérent utilisateur. L'utilisateur ne peut donc aucunement verser directement des frais professionnels au salarié mis à sa disposition car il n'est pas son employeur.

Comment les déplacements des salariés peuvent-ils être pris en compte ?

Dans un GE, les déplacements des salariés sont souvent source de discussion. Deux éléments sont à prendre en compte :

- Le temps de déplacement du salarié.
- Les frais engagés par le salarié, en cas d'utilisation de son véhicule personnel ou des transports en commun.

Les temps de trajet sont soumis aux règles de droit commun en matière de durée du travail : le temps de déplacement entre différents lieux de travail est considéré comme du temps de travail effectif.
L'article L. 3121-4 précise que :

« Le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif.

Toutefois, s'il dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail, il fait l'objet d'une contrepartie soit sous forme de repos, soit financière. Cette contrepartie est déterminée par convention ou accord collectif de travail ou, à défaut, par décision unilatérale de l'employeur prise après consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel. La part de ce temps de déplacement professionnel coïncidant avec l'horaire de travail n'entraîne aucune perte de salaire ».

Il convient de définir dans le contrat de travail la notion de lieu habituel de travail qui, dans le cas d'un GE, peut être une zone géographique d'intervention.
Le temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail habituel n'est par conséquent pas considéré comme du temps de travail.

Est-il obligatoire de conclure une convention de mise à disposition entre le GE et l'adhérent utilisateur ?

Une convention de mise à disposition de personnel entre le GE et l'adhérent utilisateur n'est pas obligatoire. Cependant, elle est fortement conseillée.

La convention a pour but, en complément des statuts et du règlement intérieur du GE, de définir les conditions dans lesquelles s'effectue la mise à disposition du salarié. Elle permet de rappeler les droits et devoirs de chacune des parties, ainsi que de clarifier la situation entre le GE et l'utilisateur.

Les salariés qui lui sont mis à disposition entrent-ils dans le calcul de l'effectif de l'adhérent utilisateur ?

Les salariés mis à disposition doivent être pris en compte par l'utilisateur dans le calcul de son effectif au prorata du temps de travail réalisé. Toutefois, ils n'entrent pas dans le calcul pour la formation professionnelle, la

tarification des risques d'accident du travail et de maladie professionnelle.
Les salariés mis à disposition doivent également être inscrits dans le registre du personnel de l'utilisateur en comprenant leur nom, fonction et adresse ainsi que la mention « mis à disposition par le GE "..." ».

Le GE peut-il recourir aux contrats en alternance ?

Ces dispositions intéressent tout particulièrement les GEIQ.
Comme tout employeur, le GE peut avoir recours aux dispositifs de formation professionnelle alternée, notamment par les contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Il existe cependant des dispositions spécifiques en matière de tutorat.
Les situations d'apprentissage recouvrant des phases d'animation, d'accompagnement ou d'encadrement d'une activité sont mises en œuvre sous la responsabilité d'un tuteur.

De façon plus générale :

- Le tuteur doit remplir les conditions de qualification et d'expérience.
- Lorsque l'adhérent utilisateur désigne un tuteur, les missions peuvent, pendant les périodes de mise à disposition, être confiées à ce tuteur.
- Toutefois, si le GE désigne un tuteur, l'évaluation du suivi de la formation et la liaison avec l'organisme de formation ou le service de formation, sont assurées par ce tuteur.

Les aides versées dans le cadre du contrat de professionnalisation, des parcours d'insertion et de qualification sont réservées au GE.

LES CARACTÉRISTIQUES FISCALES DU GE

L'article L. 1253-1 du Code du travail précise que le GE ne peut se livrer qu'à des opérations à but non lucratif.

« Toutefois, même si le GE est considéré comme une association à but non lucratif par le Code du travail, le droit fiscal s'attache, en effet, à la nature des prestations effectuées et non à la seule utilisation des profits qui en résultent.
C'est pourquoi l'administration fiscale, par exemple, considère que les groupements d'employeurs ayant pour objet de mettre du personnel à la disposition de leurs membres exercent une activité à caractère lucratif puisque cette opération est directement profitable à l'activité professionnelle de ceux-ci ».

Juris association n°251, Le régime fiscal de la mise à disposition de personnel.

En conséquence, les GE sont en principe soumis aux impôts commerciaux bien qu'il existe un certain nombre d'exonérations.

Le caractère non lucratif des opérations d'un GE

Afin de mettre en avant le caractère non lucratif des opérations du GE, il est primordial que les mises à disposition soient réalisées à prix « coûtant ». Dans le cadre d'un GE, l'opération de prêt de main-d'œuvre ne doit en effet se traduire par la réalisation d'aucun profit. La mise à disposition à titre onéreux doit correspondre à une refacturation au coût réel, dite à « l'euro/euro », du salaire toutes charges comprises. Cela signifie que la facturation devra exclusivement couvrir :

- Les salaires versés, au prorata du temps mis à disposition
- Les charges sociales afférentes (charges et taxes sur les salaires si l'activité n'est pas soumise à la TVA)
- Les frais professionnels éventuellement remboursés aux salariés
- Les frais de gestion calculés au réel

Concernant ces frais de gestion, le GE doit se montrer prudent et être en mesure de justifier chaque dépense imputée afin d'éviter tout risque de requalification en prêt de main-d'œuvre à but lucratif.

Les frais de gestion doivent pouvoir être individualisés, chiffrés de manière précise afin de pouvoir être justifiés. Le système de calcul forfaitaire des coûts de mise à disposition et des frais de gestion est, par conséquent, à proscrire. Ce calcul doit reposer sur des clés de répartition objectives.

Comme toute association, la non-lucrativité des GE est à étudier au regard des critères de l'instruction fiscale 4H-5-06.

Le régime fiscal des GE

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

Une telle activité entre également dans le champ d'application de la TVA. La facturation sera alors soumise à TVA, sous réserve toutefois des règles d'exonération.

L'article 261 B du code général des impôts exonère :

« les services rendus à leurs adhérents par les groupements constitués par les personnes physiques ou morales exerçant une activité exonérée ou pour laquelle elles n'ont pas qualité d'assujetti, à la condition que ces services concourent directement et exclusivement à la réalisation de ces opérations exonérées ou exclues du champ d'application de la taxe et que les sommes réclamées aux adhérents correspondent à la part leur incombant dans les dépenses communes, dont les frais de gestion et de structures font partie ».

Voici la réponse de l'administration fiscale en date du 30 juillet 2010 à la demande de précision des ministères en charge du Sport et de la Jeunesse :

« La doctrine administrative étend le champ de cette exonération aux mises à disposition de personnel consenties à prix coûtant à des personnes de droit public ou à des organismes sans but lucratif pour des motifs d'intérêt public ou social ».

Le régime fiscal des GE en matière de TVA peut ainsi se résumer de la façon suivante :

- Si l'un des membres du GE est soumis à la TVA, le GE serait lui-même assujetti à la TVA. Toutefois, l'exonération de la TVA reste admise quand, parmi les adhérents au GE, figurent des membres assujettis à la TVA sur 20%, au maximum, de leurs recettes.
- Les subventions publiques couvrant une partie des charges de fonctionnement du GE ne sont pas assujetties à la TVA.

Par ailleurs, deux conditions supplémentaires peuvent venir s'ajouter :

- Le mode de facturation ne doit pas être établi forfaitairement. Ainsi, l'article 261 B du CGI prévoit une exonération pour les GE exerçant une activité qui n'est pas soumise à la TVA, quand ses opérations sont facturées à prix « coûtant ».
- Les adhésions annuelles des membres doivent représenter un montant faible.

Enfin, les collectivités territoriales et les établissements publics qui participent à un GE peuvent être exonérés de la TVA pour les personnels qui sont mis à leur disposition, même si le GE est assujetti à la TVA.

La taxe sur les salaires (TS)

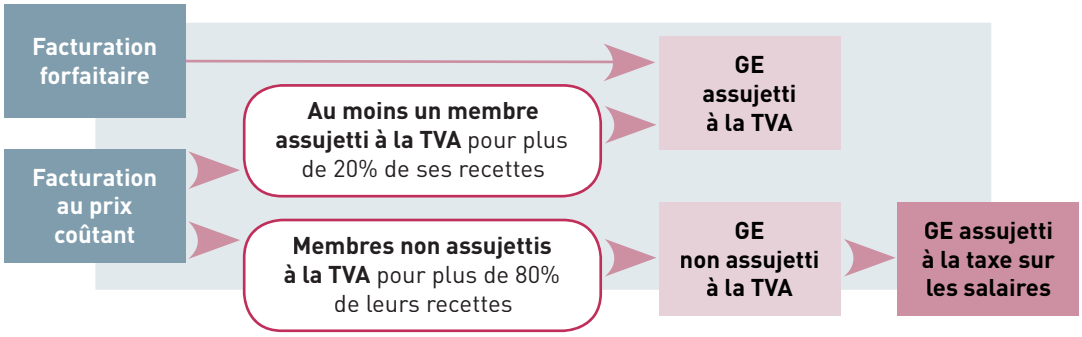
Si le GE est exonéré de TVA, il est alors redevable de la taxe sur les salaires. Les associations régies par la loi du 1er juillet 1901 bénéficient cependant d'un abattement sur le montant de la taxe sur les salaires (5 913 € en 2009). En deçà de ce montant, le groupement ne paye pas la taxe sur les salaires.

Il subsiste néanmoins l'obligation d'effectuer une déclaration fiscale.

L'impôt sur les sociétés (IS)

Pour son activité, le GE est soumis à l'impôt sur les sociétés (IS), dans les conditions de droit commun, sous réserve des éventuelles exonérations.

Ainsi, si le taux normal de l'IS est de 33,33%, les GE, dont le chiffre d'affaires hors taxes est inférieur à 7 630 000 €, bénéficient d'un taux réduit d'IS de 15%, sur une part de leurs bénéfices plafonnée à 38 120 € hors taxes.


Facturation forfaitaire
Facturation au prix coûtant
Au moins un membre assujetti à la TVA pour plus de 20% de ses recettes
Membres non assujettis à la TVA pour plus de 80% de leurs recettes
GE assujetti à la TVA
GE non assujetti à la TVA
GE assujetti à la taxe sur les salaires

Les différentes modalités de facturation

De plus, les GE ont la possibilité de déduire de leurs bénéfices imposables les sommes leur permettant de faire des provisions destinées à couvrir la responsabilité solidaire des membres, dans la limite de 10 000 € au titre d'un même exercice.

Ces sommes doivent être affectées à une épargne professionnelle. Voici les modalités d'application de cette déduction :

- Cette déduction s'exerce à la condition que, à la clôture de l'exercice, le groupement ait inscrit à un compte d'affectation spéciale, ouvert auprès d'un établissement de crédit, une somme provenant des recettes de l'exercice au moins égale à la déduction.
- L'épargne doit être inscrite à l'actif du bilan. Les sommes déposées sur le compte peuvent être utilisées au cours des cinq exercices qui suivent celui de leur versement dans le cadre de la mise en œuvre de la responsabilité solidaire des membres du groupement vis-à-vis de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.
- Lorsque les sommes déposées sur le compte sont utilisées pour l'emploi précédent, la déduction correspondante est reportée au compte de résultat de l'exercice au cours duquel le retrait est intervenu.
- Lorsque les sommes déposées sur le compte ne sont pas utilisées au cours des cinq exercices qui suivent celui de leur versement, la déduction correspondante est reportée au compte de résultat du cinquième exercice suivant celui au titre duquel elle a été pratiquée.
- Lorsque les sommes déposées sur le compte sont utilisées à d'autres fins que définies ci-dessus au cours des cinq exercices qui suivent celui de leur dépôt, l'ensemble des déductions correspondant aux sommes figurant sur le compte au jour de cette utilisation est reportée au compte de résultat de l'exercice au cours duquel cette utilisation a été effectuée.

Dans l'hypothèse où le GE ne réalise pas d'excédent, l'impôt à payer sera nul. Le GE doit cependant effectuer une déclaration fiscale annuelle.

La contribution économique territoriale (CET)

Les GE sont soumis à la contribution économique territoriale (CET) - remplaçant la taxe professionnelle -, mais bénéficient de déductions et abattements. Ils ne payent généralement pas la CET.

La CET est composée de :

- La cotisation locale d'activité (CLA) qui repose sur les valeurs foncières des entreprises ou les valeurs des locaux.
- La cotisation complémentaire (CC) basée sur la valeur ajoutée dont le taux varie suivant les chiffres d'affaires des entreprises : Le taux est progressif, allant de 0% pour les entreprises de moins de 500 000 € de chiffre d'affaires à 1,5% pour les entreprises de plus de 50 M€ de CA. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 2 M€ ont un abattement de la cotisation complémentaire de 1 000 €.

Il subsiste néanmoins à la charge du GE d'effectuer une déclaration fiscale.

La taxe d'apprentissage (TA)

Le GE est en principe assujetti à la taxe d'apprentissage (TA), il existe cependant des exonérations :

- Si aucun adhérent n'est assujetti à la TA, le GE en est exonéré.
- Si le GE est composé d'adhérents assujettis et non assujettis à la TA, le GE paie en proportion des salaires versés et soumis à la TA.

Dans tous les cas, le GE est tenu d'effectuer la déclaration de taxe d'apprentissage.

L'impôt forfaitaire annuel (IFA)

Les GE sont exonérés de l'impôt forfaitaire annuel (IFA).

Le GE et les subventions

Le GE, comme toute association, est en capacité de bénéficier de subventions. L'utilisation de ces subventions ne peut être détournée de leur objet. Dans le cas où la subvention dépasse le seuil de 23 000 €, la conclusion d'une convention en définissant l'objet est obligatoire.
Dans le cas de subventions d'aide à l'emploi ou au projet (Emploi tremplin, Plan sport emploi, Fonjep...), le GE doit se montrer prudent quant à leur déduction du coût de l'emploi lorsque le salarié est mis à disposition. En effet, cette pratique peut être assimilée à du reversement de subventions publiques, interdit par la loi du 2 mai 1938.

Faute de respecter ce principe, le GE pourrait se rendre coupable de gestion de fait de fonds publics.
Toutefois, le financeur public qui verse la subvention peut faire échec à ce principe d'interdiction de reversement en indiquant expressément que la mise à disposition du salarié au profit d'une autre structure associative est possible.

Il convient donc de se reporter au cas par cas aux termes de la convention signée avec le financeur afin de définir si la mise à disposition est possible ou non.

La tenue d'une comptabilité

Comme tout établissement employeur, le GE a pour obligation la tenue d'une comptabilité. Dans le cas où le GE n'a pas pour obligation d'appliquer le plan comptable associatif comme défini par l'arrêté du 8 avril 1999 portant homologation du règlement n°99-01 du 16 février 1999, il est conseillé au GE de tenir sa comptabilité suivant ce même plan comptable afin de :

- Présenter des comptes compréhensibles et vérifiables aux adhérents qui ont légalement accès à la comptabilité de leur association.
- Permettre aux dirigeants de suivre et de contrôler la gestion de l'association pour en assurer la pérennité et mener une politique de développement.
- Pouvoir présenter des comptes à toute demande des autorités ou services autorisés.

Il est également conseillé pour le GE de fixer son exercice comptable sur l'année civile pour être en phase avec les organismes sociaux et fiscaux et faciliter la gestion du groupement.

ÉTAT DES LIEUX DES GE DANS LES SECTEURS DU SPORT, DE L'ANIMATION ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Nomenclature des GE étudiés

**Une terminologie spécifique a été utilisée pour catégoriser les GE dans ce guide.
Un GE peut être considéré comme :**

GE monosectoriel	GE qui ne couvre qu'un seul secteur d'activité (exemple : sport ou animation)
GE multisectoriel	GE qui couvre plusieurs secteurs d'activité (exemple : sport et animation)
GE monodisciplinaire	GE du secteur sport, structuré autour d'une seule activité sportive
GE multidisciplinaire	GE du secteur sport, structuré autour de plusieurs activités sportives
Micro-GE	GE de très petite taille qui comprend trois salariés ou moins
GE mixte	GE composé de personnes de droit privé et de collectivités territoriales et leurs établissements publics

Préalablement à la constitution de ce guide, une enquête sur les GE des secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire a été conduite avec le concours des services déconcentrés de l'État en charge de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative ainsi que le Groupement national Profession sport et loisirs.
Les résultats de cette enquête sont datés du troisième trimestre 2009.

À ce jour, les outils disponibles ne permettent pas de déterminer précisément le nombre d'emplois, le nombre d'équivalents temps pleins ni le chiffre d'affaire des GE identifiés.

Les GE étudiés peuvent couvrir 3 secteurs d'activité :

- Le secteur sport
- Le secteur animation-jeunesse-éducation populaire, comprenant l'animation jeunesse et l'animation sociale
- Le secteur mixte sport-animation

Une majorité de GE dans le secteur sportif

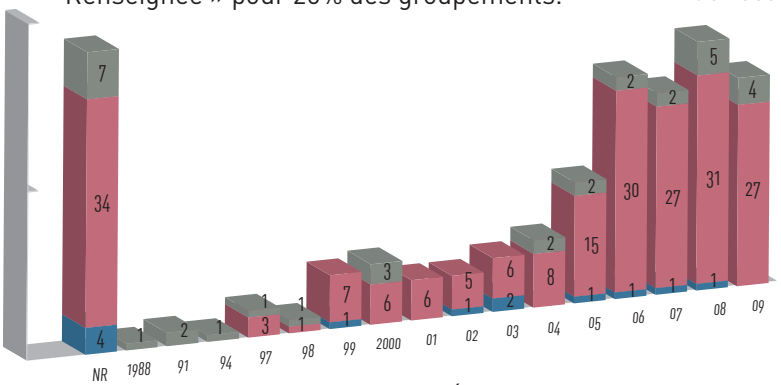
Il a été recensé 251 GE dont 82% relèvent exclusivement du secteur sportif contre 13% du secteur mixte sport-animation et 5% de l'animation-jeunesse-éducation populaire.

Une progression constante du nombre de GE

Les premières créations de GE dans les champs étudiés datent de la fin des années 90, soit plus de 10 ans après la parution des textes législatifs sur ce type de structures.

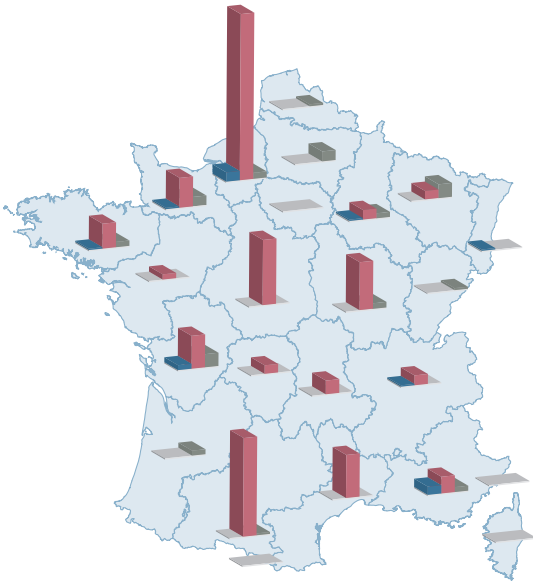
Le nombre de GE se créant annuellement dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire est en constante progression. Le développement est plus soutenu depuis 2006 avec une moyenne de 32 créations de groupements par an, majoritairement dans le secteur sportif. La mise en place de la convention collective nationale du sport a probablement facilité ce développement.

Cette tendance semble sous-évaluée puisque la date de création du groupement est « Non Renseignée » pour 20% des groupements.



Évolution des GE par secteurs d'activité

Des réalités régionales diverses



Répartition des GE par région

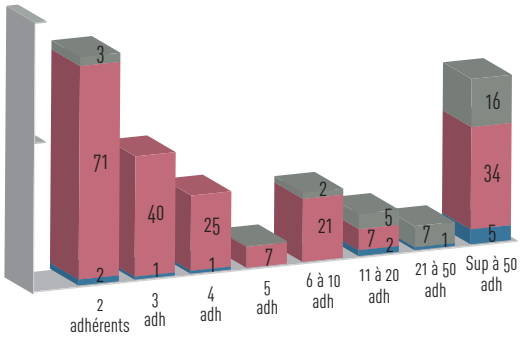
- 9 régions (Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, Centre, Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Languedoc-Roussillon, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte d'Azur) regroupent à elles seules 84% des GE.
- La répartition des GE est hétérogène sur le territoire national. Le développement des GE est corrélé à 3 facteurs :

  - La volonté politique sur laquelle reposent notamment des dispositifs d'aides à la création ou au fonctionnement de GE et au développement de l'emploi associatif.
  - La promotion, la valorisation des GE pour faire connaître le dispositif sur le territoire.
  - L'existence de structures ressources clairement identifiées sur le territoire pour l'accompagnement à la création des GE (services déconcentrés de l'État, centres de ressources sur les GE, têtes de réseaux, associations Profession sport, DLA...).

Des GE majoritairement de petite taille

Les micro-GE de moins de 5 membres sont très largement majoritaires (72%). Cette tendance est très marquée dans le secteur sportif.

Les groupements sport-animation sont toujours multidisciplinaires (plusieurs disciplines sportives concernées) et sont composés de plus de membres ; en effet 74% d'entre eux comptent plus de 20 membres. Ces GE ont généralement un rayonnement départemental à l'image des associations du réseau Profession sport.



Répartition des GE par nombre d'adhérents

Une mutualisation des personnels pédagogiques

Les GE des secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire mutualisent prioritairement les personnels pédagogiques (éducateurs sportifs et animateurs).

- 83% des GE mixtes (sport-animation) et des GE sportifs mettent à disposition de leurs membres des éducateurs sportifs.
- 57% des GE mixtes (sport-animation) et des GE de l'animation mettent à disposition des animateurs.

Cependant, les dénominations des postes ne recouvrent pas forcément les fonctions portées effectivement par les salariés. Un éducateur sportif ou un animateur peut avoir un temps de travail dévolu à des actions de développement ou à des fonctions administratives.

Peu de GE mettent à disposition des agents de développement (5%) ou des agents administratifs (7%).

Le cas particulier des GE du tennis

Avec 83 GE (soit 40% des GE du secteur sportif) le tennis est de loin la discipline pour laquelle ils sont les plus développés. Des expérimentations ont notamment été conduites en régions Midi-Pyrénées, Centre et Haute-Normandie.
La nature de l'activité et le niveau de la professionnalisation de la discipline semblent être des atouts dans le développement des GE. Ils sont également perçus par la Fédération française de tennis et les ligues comme un outil contribuant au développement et à la structuration territoriale de l'activité, qui incitent à leur création.

Les autres disciplines pour lesquelles les GE sont les plus développés sont le judo, le football, la gymnastique rythmique et le tennis de table.

Focus sur le Groupement national Profession sport et loisirs (GNPSL)

Le dispositif « Profession sport et loisirs » (PSL) a été créé en 1989 à l'initiative de Roger Bambuck, secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports, pour permettre la création d'associations départementales. Celles-ci ont ainsi assuré la prise en charge de salariés et leur mise à disposition au sein de clubs sportifs ou d'associations de jeunesse et d'éducation populaire qui en avaient diagnostiqué le besoin.
Le dispositif PSL permet aux diplômés des secteurs du sport et de l'animation de bénéficier d'un réel statut social et de la protection sociale afférente.
Au-delà de cette première action, les associations ont évolué pour se retrouver chargées d'une mission de « structuration et développement du marché de l'emploi du sport et de l'animation ». Au sein du réseau des associations « Profession sport et loisirs », la place occupée par les groupements d'employeurs est désormais reconnue et le nombre d'associations qui s'engagent dans une réflexion en vue d'une évolution vers ce type de mutualisation d'emplois sécurisés augmente régulièrement.
À ce jour, plus de vingt associations « Profession sport et loisirs » se sont tournées vers cette voie.

Le Groupement national Profession sport et loisirs (GNPSL) a vu le jour en 2005, suite à la décision d'associations Profession sport et loisirs de se fédérer autour d'une structure capitalisant 15 années d'expérience sur le terrain au profit du sport-loisirs.
Le GNPSL contribue à la structuration des groupements d'employeurs dans le secteur non lucratif, à une meilleure reconnaissance institutionnelle de ce dispositif original et novateur, et participe activement aux politiques publiques favorisant l'émergence des groupements d'employeurs sur le territoire.

SOMMAIRE

Lever les freins à la création d'un GE en mobilisant des leviers pertinents 36

Mener une analyse territoriale préalable à toute démarche d'accompagnement 42

Repérer les typologies des situations rencontrées lors de la création de GE 44

De l'étude d'opportunité du projet à l'accompagnement des porteurs de projet 46

Réaliser une étude d'opportunité du projet de création 47

Formaliser le parcours d'accompagnement 54

Fiches thématiques d'accompagnement 57

ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UN GE

Cette partie propose aux prescripteurs et acteurs de l'accompagnement à la création d'un GE des outils pratiques et méthodologiques ainsi que des fiches thématiques. Toutes les étapes du processus de création sont présentées et comportent de nombreux éléments concrets pour leur mise en œuvre :

- Analyse territoriale préalable à une démarche d'accompagnement
- Évaluation de l'opportunité d'un projet de création d'un GE
- Diagnostic des besoins en accompagnement de porteurs de projet
- Mise en place d'un parcours d'accompagnement personnalisé de porteurs de projet
- Accompagnement sur la faisabilité et la mise en œuvre de la création d'un GE

LEVER LES FREINS À LA CRÉATION D'UN GE EN MOBILISANT DES LEVIERS PERTINENTS

Les GE apportent de nombreux avantages aux structures présentant des besoins de main-d'œuvre sans toutefois disposer en interne des ressources suffisantes (humaines, financières, techniques) pour porter à elles seules un ou plusieurs emplois.

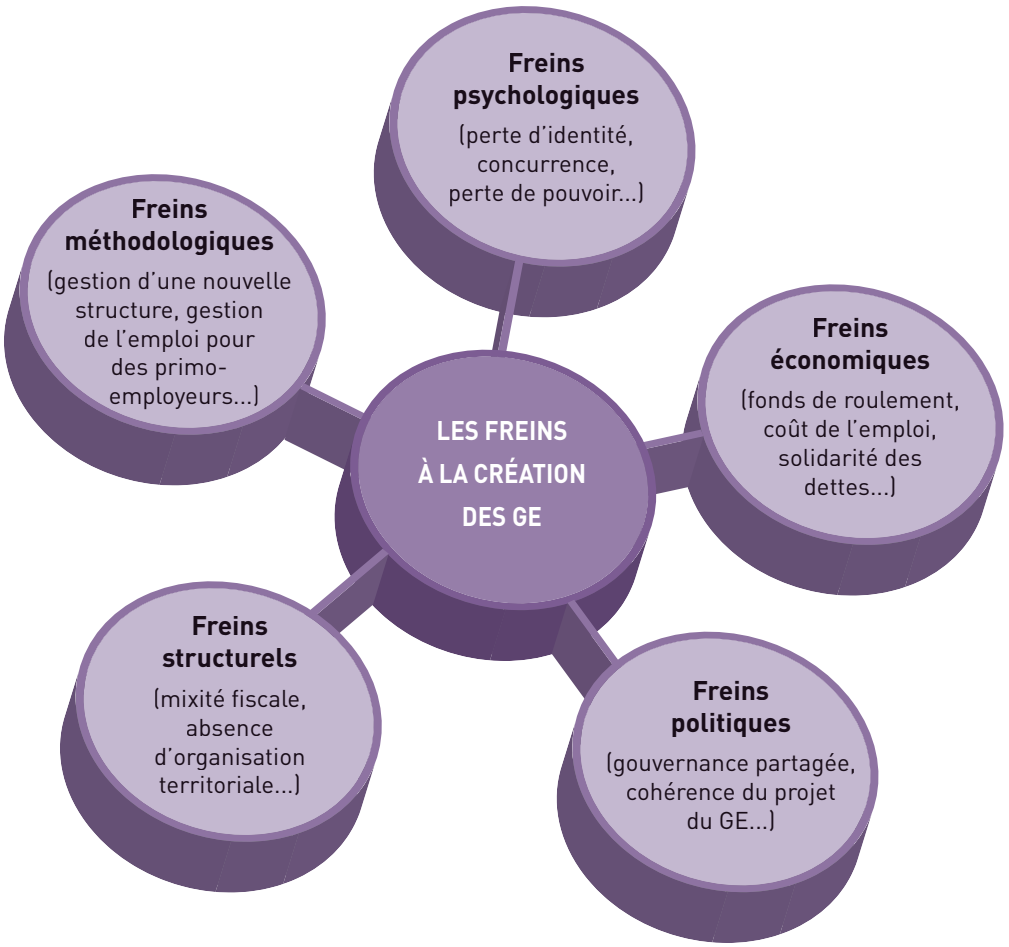
Cependant, le dispositif est fondé sur certains principes spécifiques qui peuvent freiner les porteurs de projet. Afin de faciliter le « passage à l'acte », une analyse des principaux freins à la création de GE semble nécessaire. Elle permet d'apporter des éléments de réflexion et d'identifier les leviers à mobiliser.

Des extraits de monographies, issus d'entretiens avec des responsables de GE existants, en téléchargement sur www.avise.org/GE, permettent d'appuyer cette analyse et de mettre en évidence les expériences et les bonnes pratiques observées sur le terrain.

Chaque frein, comme chaque levier, a une incidence différente sur les projets de création en fonction :

- Des porteurs du projet (leurs besoins, leurs motivations, leurs expériences, leurs moyens)
- Du projet
- Des solutions apportées

Les thématiques abordées peuvent être schématisées de la façon suivante :


LES FREINS À LA CRÉATION DES GE
Freins psychologiques
(perte d'identité, concurrence, perte de pouvoir...)
Freins méthodologiques
(gestion d'une nouvelle structure, gestion de l'emploi pour des primo-employeurs...)
Freins économiques
(fonds de roulement, coût de l'emploi, solidarité des dettes...)
Freins structurels
(mixité fiscale, absence d'organisation territoriale...)
Freins politiques
(gouvernance partagée, cohérence du projet du GE...)

Les freins et leviers culturels et psychologiques

La crainte de ce dispositif

Les principaux freins à la création de GE sont issus d'un manque de connaissance de ce dispositif de partage d'emploi.
Certains principes sont ainsi mal perçus par les porteurs de projet qui peuvent émettre des réticences à se constituer en GE.

La perte d'identité perçue par les structures entrant dans le GE

Le GE peut apparaître comme une entité juridique qui donne aux structures l'impression de « fusionner » entre elles. Il peut apparaître un sentiment de perte d'autonomie et d'identité.

Le GE n'a cependant pas pour fonction de se substituer à ses adhérents en matière d'élaboration de projets d'activité ou d'animation du territoire.

Leviers à mobiliser

- Diffusion de support de communication présentant les plus-values apportées par le dispositif
- Organisation de réunions d'information ou de colloques autour de la création de GE
- Accueil et information de structures à la recherche de solutions créatrices d'emplois

Le manque de culture commune

La création d'un GE nécessite que les adhérents s'entendent sur les modalités de partage des salariés, sur les compétences et les incidences financières.

La réussite de la mise en œuvre d'un outil ou d'un projet commun repose ainsi en partie sur les liens de confiance entre les porteurs de projet. Si le GE trouve son origine dans une coopération antérieure, il sera d'autant plus simple de définir des valeurs communes et partagées entre les membres.

Leviers à mobiliser

- Accompagnement à la conception du projet et d'objectifs partagés
- Mise en évidence et appui sur les liens de confiance déjà existants
- Présentation de l'outillage qui permettra de structurer et d'objectiver la relation entre les membres (statuts, règlement intérieur, planning du partage de l'emploi…)

La concurrence entre structures membres, principalement sur la fonction d'entraîneur sportif

Le milieu sportif évolue sur les bases d'une concurrence entre les clubs axés sur une pratique compétitive. Cet état peut être un frein, notamment sur des postes d'entraîneur, qui s'accentue avec l'élévation du niveau sportif. Les structures de jeunesse sont logiquement moins confrontées à cette situation.

Dans certains cas, l'entraîneur peut être au cœur de certaines suspicions :

- Une partialité envers l'un des clubs usagers
- Le partage, le transfert de certains « secrets de fabrication »

La neutralité peut ainsi être remise en cause, notamment si l'entraîneur a exercé antérieurement dans l'un des clubs.

Leviers à mobiliser

- Appui à l'objectivisation du niveau de concurrence réel
- Recherche de mixité des métiers et/ou des secteurs d'activité
- Formalisation d'une charte déontologique
- Rédaction de fiches formalisant les missions du salarié entre chaque utilisateur

La crainte de la perte de la fonction employeur dans le cas du partage d'un salarié

Des structures hésitent parfois à adhérer à un GE, de crainte que la fonction employeur soit en totalité transférée sur le groupement.

Il est important de rappeler à l'adhérent que c'est lui qui définit la mission du salarié et qui l'évalue. Il conserve donc une part importante de la fonction employeur en tant que responsable des conditions d'exécution du travail.

Même si un certain nombre de fonctions relève de la responsabilité exclusive du groupement, elles font en réalité l'objet de discussions entre l'adhérent et le groupement (par exemple : les périodes de départ en congés).

Leviers à mobiliser

- Clarification des rôles de chacun pour une validation partagée de la GRH
- Élaboration de conventions précisant les modalités de la mise à disposition

Les freins et leviers politiques

La difficulté pour les fondateurs de définir un projet cohérent et partagé

Il est fréquent qu'un groupement se constitue autour de besoins individuels de main-d'œuvre. Il ne repose donc pas forcément sur un projet commun de filière et/ou de territoire. Des limites peuvent exister lorsque :

- L'activité de l'utilisateur diminue et que cela impacte ses besoins de main-d'œuvre.
- L'adhérent ne dispose plus des ressources financières nécessaires pour la prise en charge du coût de la mise à disposition.

Il est nécessaire, à la création du GE et à l'arrivée de nouveaux membres, de s'assurer que l'emploi s'inscrit bien dans un projet associatif structuré. Le GE peut alors conditionner l'adhésion à l'élaboration d'un projet individuel du futur membre.

Dans d'autres cas, le GE s'inscrit comme un outil de développement et de structuration territoriale des activités. Les adhérents sont réunis autour d'un projet et d'objectifs communs.

Leviers à mobiliser

- Déclinaison auprès des membres d'un projet de développement territorial porté par une tête de réseau
- Accompagnement à la définition de projets viables
- Renforcement de la cohérence du projet de création en termes de :
  - Bassin d'emploi sur lequel se situent les membres
  - Homogénéité des membres (structuration, taille, etc.)

La difficulté à définir une gouvernance démocratique, équitable et durable

La gouvernance est notamment dépendante de la taille du groupement :

- Dans les micro-GE, le conseil d'administration est généralement composé de la totalité des adhérents. Cette organisation assure une implication de chacun dans la vie du groupement et renforce la cohérence de son fonctionnement.
- Dans les grands GE, au nombre d'adhérents élevé, l'implication de chacun dans la gouvernance est variable. Cette communication est parfois rendue difficile par le nombre d'acteurs et leur dispersion géographique.

Leviers à mobiliser

- Travail collectif d'appui à la définition du projet
- Élaboration des statuts et règlement intérieur renforçant l'implication des membres
- Communication du GE vers les adhérents sur ses objectifs, son fonctionnement, ses actions...

Les freins et leviers économiques

La constitution initiale d'un fonds de roulement

Comme toute entreprise, le GE est en effet confronté à des besoins en trésorerie pour démarrer son activité. Des décalages peuvent apparaître entre le paiement des charges supportées par le GE (salaires, cotisations sociales obligatoires, frais de structure, etc.) et le règlement des factures par les membres. Il est donc nécessaire de constituer un fonds de roulement.

Cet élément peut représenter un frein à la création, notamment pour des structures jeunes ou de petite taille qui n'ont pas les moyens d'avancer les besoins en trésorerie d'une nouvelle structure.

Leviers à mobiliser

- Avance en compte courant des membres
- Création d'un fonds associatif avec droit de reprise
- Recherche de subventions publiques

- Sollicitation du réseau France Active et des autres structures de la finance solidaire
- Élaboration d'un plan de trésorerie

Le coût de l'emploi et les frais de fonctionnement du GE

Le projet de mutualisation d'emploi est souvent envisagé comme un outil permettant la réduction de coûts. Cela peut induire que les frais de gestion du GE ne soient pas identifiés en amont, ce qui fragilise le modèle économique de la structure au démarrage de l'activité.

Le coût de l'emploi dans un GE peut, en effet, être plus élevé en raison des charges de structures et des charges fiscales pesant sur le groupement.

S'ajoutent ainsi au coût de l'emploi les charges de fonctionnement du groupement (permanents, locaux, assurances, téléphone, provisions, etc.).

L'obtention d'aides aux postes favorise le démarrage de l'activité du groupement ; le GE devra rester toutefois vigilant et anticiper la fin de ces aides.

Leviers à mobiliser

- Élaboration d'un budget prévisionnel pluriannuel
- Définition d'un système de facturation des frais
- Recherche de subventions publiques

La solidarité des adhérents face aux dettes sociales

Les membres du GE sont solidairement responsables des dettes sociales du GE. Cet élément est généralement vécu comme un frein important à la création, tant économique que psychologique.

Les porteurs de projet le surmontent de la façon suivante :

- La confiance entre les porteurs du projet, les relations personnelles, l'antériorité des associations et la culture commune sont des facteurs importants du passage à l'acte de la création du GE.
- La représentativité de chaque membre dans le conseil d'administration contribue à générer cette confiance. Elle assure une transparence et une communication sur la gestion financière auprès de tous les adhérents.

Dans les grands GE départementaux ou régionaux qui comptent plusieurs dizaines d'adhérents, cette organisation n'est pas réalisable.

Toutefois, dans ce type de groupement, il existe du personnel permanent en charge de sa gestion financière et administrative. Le risque est également limité car il est réparti sur un grand nombre d'adhérents, contrairement au cas d'un micro-GE.

Dans tous les cas, il est conseillé de mettre en place des outils permettant de suivre le fonctionnement du GE.

Leviers à mobiliser

- Définition des modalités de la solidarité dans les statuts et de sa mise en œuvre concrète dans le règlement intérieur
- Communication sur la limite de cette solidarité
- Vérification en amont de la solvabilité des membres souhaitant adhérer au GE
- Constitution d'un fonds de solidarité
- Formalisation d'une convention de mise à disposition ou d'un règlement intérieur prévoyant un temps de retrait du GE suffisant pour rechercher des solutions compensatoires
- Mise en place d'un suivi rigoureux de la facturation et des outils adaptés

Les freins et leviers structurels

La complexité des différents dispositifs de mise à disposition de personnel et la méconnaissance des risques, obligations et des solutions adaptées

Les porteurs de projet avouent généralement leur méconnaissance juridique et fiscale du prêt de main-d'œuvre et les risques encourus si certaines règles ne sont pas respectées.
Le GE pose un cadre légal du prêt de main-d'œuvre et présente un caractère sécurisant.

Leviers à mobiliser

- Communication sur les risques encourus, notamment le délit de marchandage
- Éclaircissement des différences entre les dispositifs

L'absence d'organisation homogène du financement des GE dans les champs étudiés

Les porteurs de projet admettent également disposer de peu de visibilité sur les aides auxquelles ils sont éligibles.
D'une façon générale, il existe deux types d'aides :

- Des aides spécifiques aux GE (étude de faisabilité, aide à la création, aide à la structuration, aide au fonctionnement). Elles ont un caractère d'incitation et permettent de valoriser le dispositif des GE.

Dans le secteur sportif, il existe des aides spécifiques issues du CNDS (Centre national pour le développement du sport).

- Des aides à l'emploi associatif

Leviers à mobiliser

- Analyse territoriale permettant d'identifier les aides financières auxquelles peuvent prétendre les groupements
- Orientation vers les partenaires potentiels du territoire
- Accompagnement au montage de dossier de demande de subvention

La mixité fiscale

Les GE sont assujettis à la TVA dès lors qu'au moins un de leurs adhérents est lui-même soumis à la TVA.
Ils sont soumis au droit commun concernant les impôts commerciaux. Ils bénéficient toutefois des exonérations et franchises de base applicables aux organismes à but non lucratif.

Certains porteurs de projet estiment que cela peut limiter la création ou le développement de certains GE, notamment lorsqu'il existe des besoins communs au sport, à l'animation, au tourisme et à l'environnement, comme cela peut être le cas dans le nautisme.

Leviers à mobiliser

- Analyse du caractère désintéressé, ou non, de la gestion du groupement et du caractère lucratif de son activité
- Études de faisabilité permettant de peser le ratio « bénéfices/risques », en fonction de la mixité fiscale des structures souhaitant adhérer au groupement

La perception par les collectivités des risques qu'elles encourent (application de la convention collective, solidarité des dettes)

Les collectivités territoriales peuvent émettre des réticences à adhérer à un GE en raison du principe de solidarité des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires, au même titre que les autres adhérents de droit privé.

Leviers à mobiliser

- Communication sur la limite de cette solidarité
- Constitution d'un fonds de solidarité
- Mise en place d'outils de gestion et de suivi

Une méconnaissance des accompagnateurs et des outils existants

Les porteurs de projet soulignent des difficultés à repérer les ressources du territoire en termes de réseaux et d'accompagnateurs potentiels.

Les niveaux d'appui sont en effet divers en fonction des territoires. L'aide apportée va d'une simple information (individuelle ou collective) sur les GE à un accompagnement personnalisé avec une mise à disposition d'outils.

Leviers à mobiliser

- Information sur les dispositifs et les structures d'accompagnement auxquels les porteurs de projet peuvent s'adresser sur le territoire
- Mise en place d'une organisation territoriale pour faciliter l'identification des rôles de chacun dans l'accompagnement

Les freins et leviers méthodologiques

La gestion d'une nouvelle structure

La création d'une nouvelle structure peut apparaître comme un frein pour des bénévoles associatifs, en raison de la représentation du temps nécessaire à la gestion de cette nouvelle structure.

Cependant, le GE doit être appréhendé comme un outil dont la gestion ne doit pas représenter une charge de travail contraignante dans les micro-GE. Il est ainsi essentiel de définir, en amont de la création, une organisation claire et efficace et une gestion souple du GE.

Dans les GE de taille plus importante, ce sont généralement des permanents qui prennent en charge la gestion de la structure.

Leviers à mobiliser

- Accompagnement à la gestion et à l'organisation du GE dans un objectif d'efficacité et de souplesse
- Mise en place d'un *turn-over* entre les adhérents dans la gestion des micro-GE
- Externalisation de la gestion comptable et/ou sociale du groupement

La gestion sociale de l'emploi pour les adhérents n'étant pas eux-mêmes employeurs

Pour les associations portant déjà un emploi, cet élément n'est pas un frein puisqu'ils estiment que la gestion sociale de l'emploi est transférée pour partie au GE. Dans les autres cas, cette difficulté peut être surmontée par la mise en place d'outils de suivi.

Leviers à mobiliser

- Suivi des conventions de mise à disposition
- Mise en place d'un relevé des heures effectuées
- Suivi de la facturation
- Externalisation de la gestion sociale (paye, déclarations)

L'organisation du partage de l'emploi

Dans le cas des éducateurs sportifs et des animateurs, les porteurs de projet soulignent les difficultés liées à l'organisation des plannings des salariés. Les besoins des utilisateurs peuvent se chevaucher.

Il ne semble pas exister de solution spécifique, mais il faut avant tout :

- Une bonne évaluation des besoins de chacun
- De l'anticipation pour que chaque utilisateur puisse s'adapter au mieux
- Du dialogue afin d'atteindre les compromis qui permettent de répondre aux différentes exigences

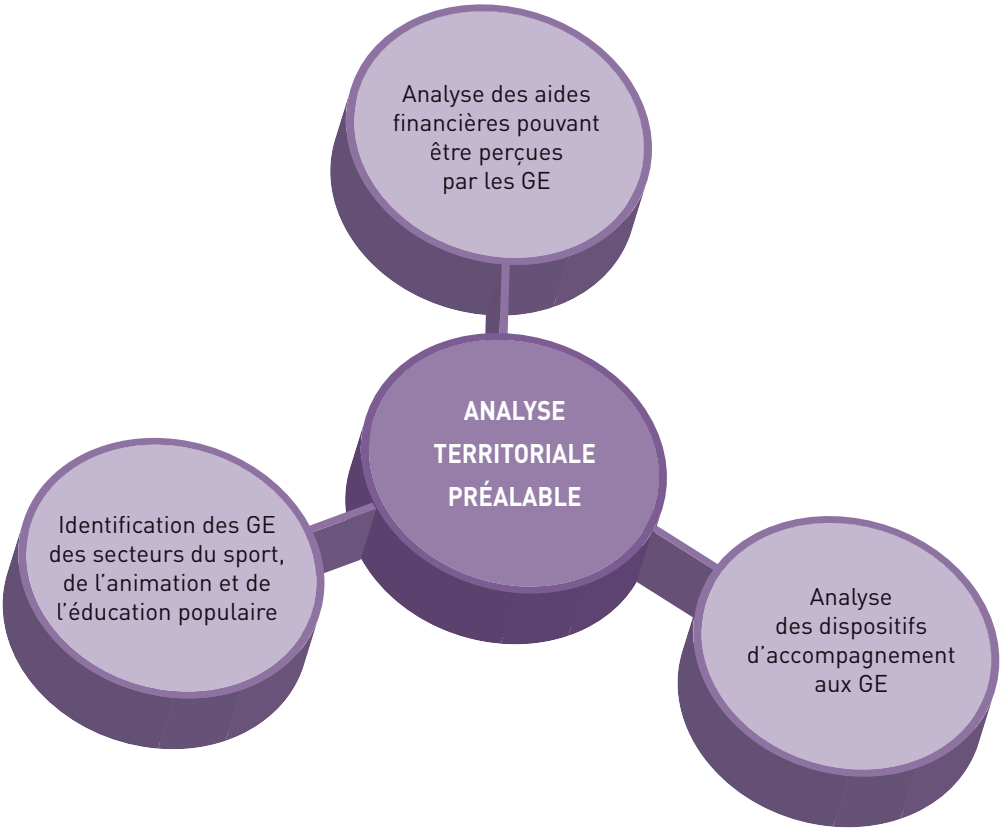
La disponibilité des installations et les déplacements liés aux différentes missions sont également à prendre en compte.

Leviers à mobiliser

- Clarification des besoins de chaque adhérent
- Définition d'un planning annuel prévisionnel
- Recherche de complémentarité entre les utilisateurs d'un même salarié
- Définition et suivi de parcours de développement des compétences et des qualifications des salariés

MENER UNE ANALYSE TERRITORIALE PRÉALABLE À TOUTE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Le prescripteur, pour optimiser son analyse et son action auprès des GE, trouvera un intérêt à réaliser un état des lieux des dispositifs et des structures intervenant dans l'accompagnement et l'appui des GE sur son territoire.


Analyse des aides financières pouvant être perçues par les GE
ANALYSE TERRITORIALE PRÉALABLE
Identification des GE des secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire
Analyse des dispositifs d'accompagnement aux GE

Repérer les aides financières et les dispositifs d'accompagnement du territoire

Le nombre de créations de GE est corrélé aux aides et ressources disponibles sur le territoire. On observe en effet une prépondérance des GE sur les territoires organisés autour de dispositifs spécifiques et au sein des réseaux ayant mis en place une politique d'impulsion et d'accompagnement des GE.
D'une façon générale, les freins à la création d'un GE peuvent en effet être levés par la mobilisation des ressources et des réseaux du territoire compétents en la matière. Les prescripteurs, pour orienter les porteurs de projet, doivent disposer d'une connaissance précise des dispositifs et des aides à la création de GE mobilisables sur leur territoire.

Il semble donc opportun de mener une recherche préalable sur les aides financières existantes sur le territoire. Il est conseillé de réaliser cette analyse jusqu'à l'échelon régional afin de renforcer la cohérence territoriale en matière de création de GE.

Ce travail peut notamment être mené à travers :

- Une communication sur les enjeux que représente le dispositif pour les territoires

- La mise en place d'un comité de pilotage territorial
- L'organisation de réunions institutionnelles
- Le lancement d'enquêtes de recensement
- Etc.

Des recherches sur Internet peuvent également permettre de compléter l'analyse.
Le tableau ci-dessous vise à recenser les aides financières auxquelles peuvent prétendre les GE du territoire. Il sera donc à transmettre aux porteurs de projet.

FINANCEUR	CONTACT	TYPE D'AIDE	CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ	MONTANT DE L'AIDE	DURÉE DE L'AIDE	MODALITÉS DE VERSEMENT

Les tableaux suivants devront être complétés par les structures ressources du territoire, notamment les personnes en charge du diagnostic des besoins des porteurs de projet.

En fonction des territoires, un certain nombre d'aides peuvent être mobilisées par les porteurs de projet, telles que :

- Les aides à la réalisation d'études de faisabilité de création d'un GE
- Les aides à la création et au démarrage des GE
- Les aides au fonctionnement des GE
- Les aides à la structuration et au développement des GE
- Les aides à l'emploi
- Les aides spécifiques

À titre d'exemple, les financeurs potentiels des GE peuvent être :

- Les services déconcentrés du ministère chargé de l'Emploi
- Les services déconcentrés des ministères chargés des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative
- Les conseils régionaux
- Les conseils généraux
- Les têtes de réseaux des secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire (fédérations, ligues, comités...)

Un travail identique peut être réalisé sur les accompagnateurs potentiels du territoire, dans le but d'orienter et d'accompagner efficacement les porteurs de projet.

À titre d'exemple, nous pouvons citer les accompagnateurs suivants :

- Les services déconcentrés du ministère chargé de l'Emploi
- Les services déconcentrés des ministères chargés des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative
- Les centres de ressources des GE (CRGE)
- Le Groupement national Profession sport et loisirs et ses associations départementales
- L'union des GE de France (UGEF)
- Les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)
- Le réseau France Active et les structures de finances solidaires
- Les fédérations du sport, de l'animation et de l'éducation populaire
- Les Comités régionaux et départementaux olympiques et sportifs (CROS/CDOS)
- Les réseaux régionaux et départementaux de la jeunesse et de l'éducation populaire
- Le CRIB
- Etc.

Le tableau suivant peut être complété dans ce sens.

ACCOMPAGNATEUR POTENTIEL	CONTACT	DOMAINES DE COMPÉTENCES	DISPOSITIF DE FINANCEMENT

EXEMPLE À L'APPUI

Organisation territoriale de l'accompagnement des GE (31)

Le Centre de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) reçoit les structures intéressées par un partage d'emplois dans le cadre d'un GE et oriente soit sur Profession Sport 31 pour une intégration d'un GE de grande taille, soit sur le Centre national de ressources des GE (CNRGE) qui réalise alors une étude de faisabilité pour un micro-GE. En cas d'étude de faisabilité non-concluante, les demandeurs sont réorientés vers Profession Sport pour intégrer le GE existant.

EXEMPLE À L'APPUI

Organisation territoriale de l'accompagnement des GE (35)

Lorsque des structures souhaitent partager de l'emploi sous la forme de GE, elles s'adressent au Centre de ressources des GE (CRGE) de Bretagne, créé en 2008, qui lui-même réoriente vers un acteur local en fonction du secteur d'activité. Ainsi, les secteurs du sport et des loisirs sont réorientés vers Profession Sport 35.

Repérer les GE existants sur le territoire

La création d'un GE dépend également du bassin d'emploi sur lequel les porteurs de projet souhaitent étendre l'activité du GE.

Un état des lieux des GE présents sur le territoire peut offrir une première analyse de la pertinence des projets de création.

Les porteurs de projet pourront également prendre contact avec ces structures afin de repérer les bonnes pratiques sur le terrain. Ces GE peuvent en effet apporter leurs conseils en matière de création et de gestion de GE. La force de l'exemple est ainsi un levier essentiel à ne pas négliger.

Pour cela, il sera intéressant d'étudier les caractéristiques des GE identifiés à l'échelle du territoire d'intervention du GE :

- Les types de GE (monosectoriel, multisectoriel...)
- Les secteurs d'activité
- Le nombre d'adhérents
- Les types d'adhérents (associations, entreprises, collectivités)
- Le nombre d'emplois
- Les types d'emplois
- Le nombre d'heures de mises à disposition
- La nature des contrats

Le tableau ci-dessous peut aider au recensement des GE existants sur une région.

NOM DU GE	CONTACT	SECTEUR D'ACTIVITÉ	TERRITOIRE D'INTERVENTION	NOMBRE D'ADHÉRENTS	TYPES D'ADHÉRENTS	NOMBRE D'EMPLOIS	TYPES D'EMPLOIS	VOLUME D'ACTIVITÉ

REPÉRER LES TYPOLOGIES DES SITUATIONS RENCONTRÉES LORS DE LA CRÉATION DE GE

Trois types de situation ont été repérés à la création des GE dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire :

Les GE créés sous l'impulsion d'associations de jeunesse ou de clubs sportifs

Leur constitution repose sur deux éléments principaux :

- Des difficultés à conduire les activités des structures. Cela touche plus particulièrement les temps d'animation sportive ou de jeunesse pour lesquels les associations éprouvent des difficultés à :

  - Trouver des bénévoles en nombre et compétences suffisants.

Ces cas sont particulièrement vrais dans le secteur sportif en milieu rural. Le secteur de l'animation a peu recours au bénévolat ; il existe des mécanismes spécifiques de rémunération qui incitent au salariat.

  - Recruter du personnel diplômé, qualifié.

Il est parfois difficile de faire se déplacer les professionnels pour des volumes horaires faibles qui n'assurent pas des revenus suffisants.

Le secteur de l'animation rencontre les mêmes difficultés que le secteur sportif, notamment pour les animateurs spécialisés (animateurs musique, 3ème âge...).
Les difficultés rencontrées sont variables en fonction des secteurs d'activité et des zones géographiques. Le GE permet de répondre à un besoin en encadrement existant et qui est non pourvu.
Dans cette situation, les porteurs de projet n'ont pas forcément l'expérience de la fonction employeur.

- Des associations qui emploient un ou plusieurs salariés qualifiés ou spécialisés (agent administratif, coordinateur d'animation, éducateur sportif...) dont les faibles volumes horaires ne leur permettent pas de s'inscrire dans une action pérenne. Le *turn-over* de ces professionnels peut être important.
Le GE stabilise et consolide le poste en le rendant plus attractif. Il permet à la fois aux salariés et aux utilisateurs de s'inscrire dans une démarche de long terme.

Les GE créés sous l'impulsion de têtes de réseaux ou d'institutionnels autour d'un projet

La création du GE repose sur un projet de développement et/ou de structuration territoriale des activités. Le GE est un outil au service d'un projet commun dans lequel se reconnaissent les adhérents.

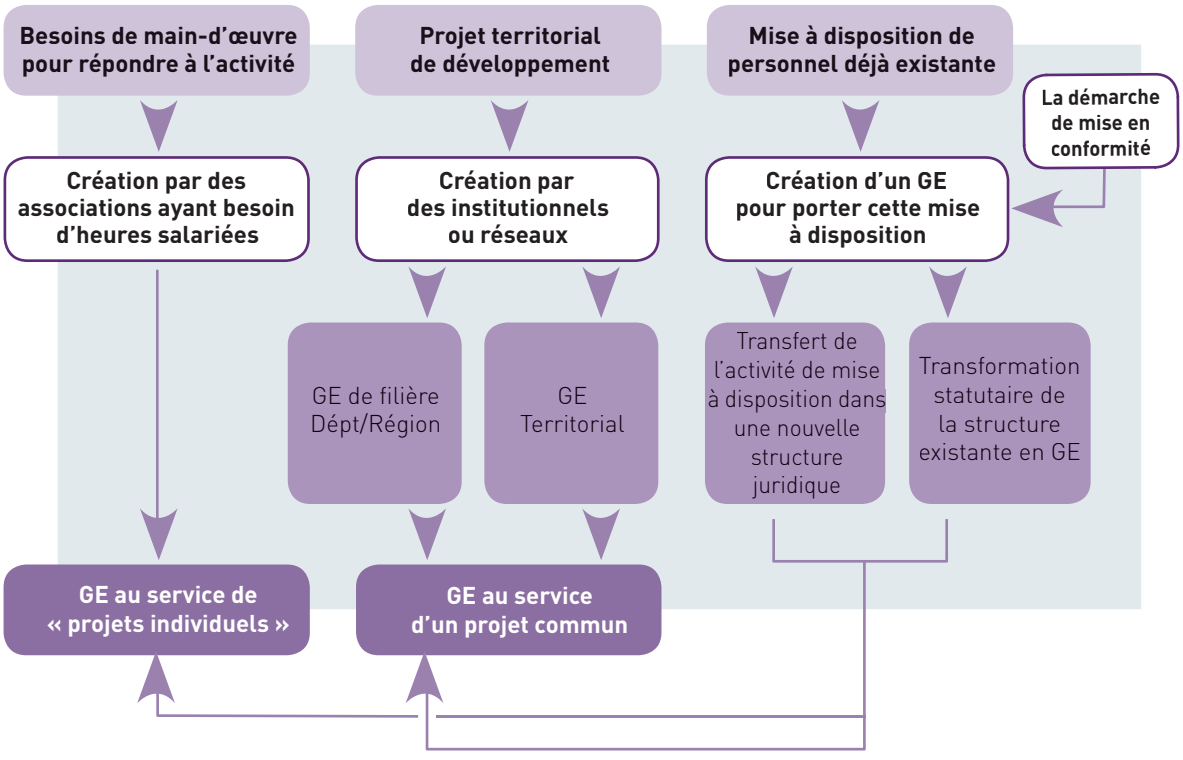
Leur organisation peut prendre deux formes complémentaires :

- Ceux qui reposent sur une logique de « filière » ou d'activités. Le rayon d'action de ces groupements est généralement départemental ou régional.
- Ceux qui reposent sur une logique territoriale, dont la zone d'action géographique est locale.

La transformation d'une activité de mise à disposition en GE

Il est à noter que de nombreuses structures réalisent de la mise à disposition de personnels auprès de leurs adhérents, en dehors d'un cadre juridique des GE.

Ces structures peuvent éprouver le besoin de faire évoluer ce cadre.

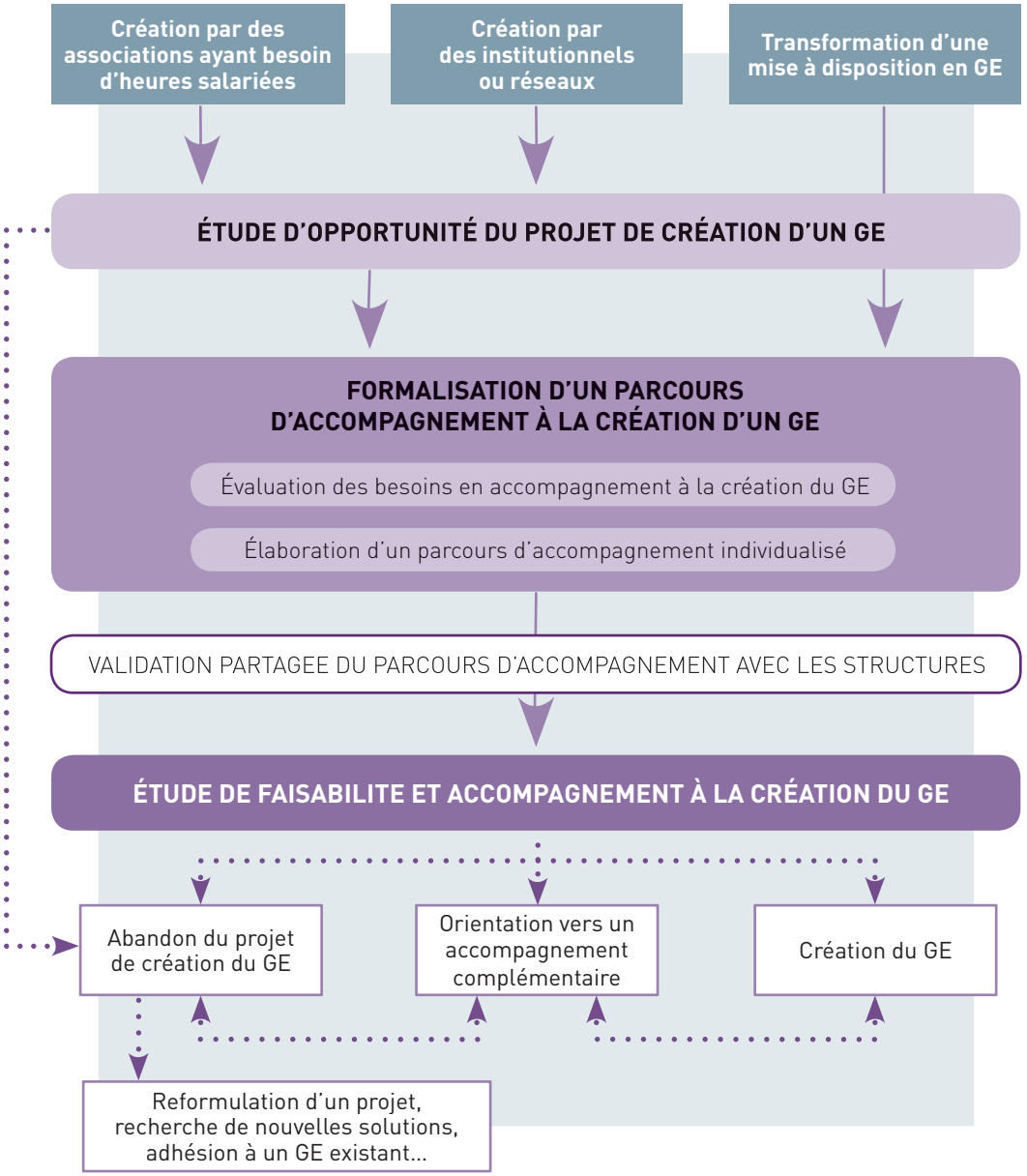

Besoins de main-d'œuvre pour répondre à l'activité
Projet territorial de développement
Mise à disposition de personnel déjà existante
La démarche de mise en conformité
Création par des associations ayant besoin d'heures salariées
Création par des institutionnels ou réseaux
Création d'un GE pour porter cette mise à disposition
GE de filière Dépt/Région
GE Territorial
Transfert de l'activité de mise à disposition dans une nouvelle structure juridique
Transformation statutaire de la structure existante en GE
GE au service de « projets individuels »
GE au service d'un projet commun

La relation dynamique entre projet de GE et besoins recensés

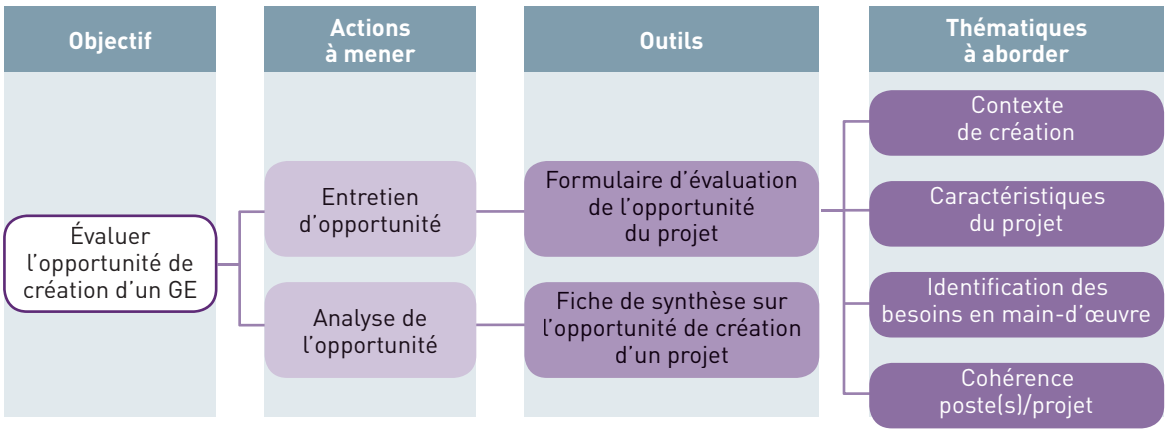
DE L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DU PROJET À L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET

Description de la méthodologie d'accompagnement

Le schéma ci-dessous présente la démarche conduisant vers un accompagnement à la création d'un GE.


Création par des associations ayant besoin d'heures salariées
Création par des institutionnels ou réseaux
Transformation d'une mise à disposition en GE
ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DU PROJET DE CRÉATION D'UN GE
FORMALISATION D'UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'UN GE
Évaluation des besoins en accompagnement à la création du GE
Élaboration d'un parcours d'accompagnement individualisé
VALIDATION PARTAGEE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT AVEC LES STRUCTURES
ÉTUDE DE FAISABILITE ET ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION DU GE
Abandon du projet de création du GE
Orientation vers un accompagnement complémentaire
Création du GE
Reformulation d'un projet, recherche de nouvelles solutions, adhésion à un GE existant...

RÉALISER UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DU PROJET DE CRÉATION



L'entretien d'opportunité a pour objectif de faciliter l'analyse de la situation des porteurs de projet grâce à une évaluation de leur projet de création. Autrement dit, il ne s'agit pas à ce stade d'estimer la faisabilité des projets mais bien de repérer les conditions dans lesquelles les porteurs de projet envisagent de créer un GE.

Cette étape est un préalable à l'élaboration de l'accompagnement des porteurs de projet dans le sens où l'entretien doit permettre de juger la pertinence du projet et la capacité des porteurs de projet à s'inscrire dans un parcours d'accompagnement.

Il est à noter que tous les porteurs de projet qui bénéficient d'un accompagnement ne créent pas automatiquement un GE, y compris en cas d'études de faisabilité favorables.

Si un accompagnement structuré favorise et soutient la création de GE, il ne remplit pas une condition suffisante.

Il est nécessaire qu'en amont d'un accompagnement approfondi, le prescripteur s'assure des motivations des acteurs et de l'opportunité du projet.

Pour cela, les expériences acquises par les porteurs de projet en matière de gestion, voire de partage d'emploi, et les liens de confiance pouvant exister entre eux, sont à observer. L'adéquation entre l'idée qu'ils se font du GE et les finalités qu'ils poursuivent est un bon indicateur de la pertinence du projet de création. Les sources de motivation, les intentions et les attentes exprimées par les porteurs de projet permettent d'apprécier leur capacité à s'inscrire dans un parcours d'accompagnement.

La faisabilité du projet sera étudiée par l'accompagnement dont bénéficieront les porteurs de projet suite au diagnostic de leurs besoins, en cas d'avis positif sur l'opportunité de création.

La personne chargée de cet entretien pourra s'appuyer sur un formulaire d'évaluation de l'opportunité du projet de création d'un GE.

Il est également vivement conseillé d'avoir une connaissance précise des freins liés à la création de GE et de leurs leviers.

Par la suite, elle pourra émettre un avis sur l'opportunité de création d'un GE par les porteurs de projet au regard des éléments recueillis et de sa propre perception de la situation. Cette étape devra aboutir à les orienter sur les suites à donner à leur projet.

Quatre situations pourront alors être rencontrées :

- Opportunité de création d'un GE non avérée : réflexion sur d'autres pistes de partage de l'emploi
- Opportunité de création d'un GE à conforter : orientation vers un accompagnement ou une formation au projet
- Opportunité de rejoindre un GE déjà existant sur le territoire : orientation vers le contact du GE
- Opportunité de création d'un GE avérée : évaluation des besoins d'accompagnement

Les éléments préalables à l'entretien d'opportunité

Afin de mener l'entretien dans les meilleures conditions possibles, il est conseillé de demander aux porteurs de projet de se présenter à l'entretien avec un certain nombre d'éléments.

Les éléments suivants peuvent ainsi être demandés aux porteurs de projet lors de la prise de rendez-vous à l'entretien de pré-positionnement :

- Liste des adhérents potentiels
- Leurs caractéristiques (secteur d'activité, statut juridique, taille en termes de budget et de nombre d'adhérents, nombre d'emplois existants, etc.)
- Recensement des besoins en main-d'œuvre exprimés par chaque membre, en termes de compétences et de volumes horaires
- Définition des postes, le cas échéant
- Délimitation d'une zone géographique d'intervention

L'entretien d'opportunité

L'objectif de l'entretien d'opportunité consiste à interroger les porteurs de projet afin de vérifier que le GE est bien l'outil adéquat à leur projet de création ou de partage d'emploi.

À noter que cet entretien n'est pas valable pour des structures ayant déjà mis en place un service de mise à disposition de personnel, l'opportunité de création d'un GE n'étant plus à démontrer. Ces structures sont à orienter directement vers un accompagnement spécifique.

Dans les autres cas, un formulaire vient en appui à la personne en charge de l'entretien d'opportunité.

Formulaire d'évaluation

Ce formulaire se compose de quatre parties *(cf. p. 49 à 51)* :

- L'analyse du contexte dans lequel les porteurs du projet souhaitent créer le GE
- La présentation des caractéristiques du projet de création
- L'identification des besoins en main-d'œuvre
- L'analyse de la cohérence entre le(s) profil(s) de poste et le projet de création du GE

Le formulaire est en téléchargement sur www.avise.org/GE.

◗ L'analyse du contexte de création

Les indicateurs à questionner

Le GE est par essence une structure au sein de laquelle va se mettre en place un dialogue entre les membres. Le projet de mutualisation impose en effet que les adhérents s'entendent sur les modalités de partage des salariés, de la gestion du groupement et des risques financiers encourus.

Il est donc essentiel de repérer les liens de confiance qui unissent les structures à l'origine du projet :

- Existe-t-il une culture commune entre les structures ?
- Quelle est l'antériorité de leurs relations ?
- Partagent-elles les mêmes valeurs éthiques ?
- Ont-elles déjà collaboré entre elles ?

Il est également nécessaire de clarifier les conditions dans lesquelles les structures envisagent de se constituer en GE :

- Tous les porteurs de projet sont-ils impliqués et présents lors de l'entretien, notamment dans le cas d'un micro-GE ?
- Certains d'entre eux sont-ils ou ont-ils déjà été employeurs ?
- Pourquoi vouloir créer un GE ?
- Quelle est la capacité financière des structures ?

- La pérennité d'une des structures est-elle dépendante de la création d'un GE ?
- Quel est leur degré de connaissance des GE (organisation, fonctionnement…) ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

Ces indicateurs permettent de disposer d'une première appréciation des motivations des porteurs de projet, de l'adéquation entre les finalités poursuivies et de leurs capacités à assurer la fonction d'employeur et à porter financièrement le GE de façon pérenne.

L'instauration d'un climat de confiance entre les adhérents potentiels semble être un élément essentiel à toute création de GE.

En conclusion, il s'agit d'évaluer ici, par une écoute active, la cohérence des membres entre eux, la capacité à s'investir dans le GE, en plus de la gestion de leur propre structure et leur représentation du GE et de l'emploi salarié.

CONTEXTE DU PROJET DE CRÉATION DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS	
Avez-vous déjà travaillé/ collaboré ensemble ?	
Depuis combien de temps vous connaissez-vous ?	
Combien d'entre vous sont ou ont été employeurs ?	
Qui est à l'origine du projet ?	
Dans quel contexte a émergé le projet de création d'un GE ?	
Quelle est la finalité que vous poursuivez ?	
La pérennité d'un des futurs adhérents est-elle dépendante de la création du groupement d'employeurs ?	
Comment vous êtes-vous orienté vers la solution du groupement d'employeurs ?	
Connaissez-vous les principes caractérisant les GE ?	

EXEMPLE À L'APPUI

Groupement d'employeurs associatifs de Côte-d'Or (GEA 21)

L'Association profession sport animation loisirs culture de Côte-d'Or (APSALC 21) a créé en début d'année 2009 le GEA 21, groupement d'employeurs départemental qui a pour but de favoriser le recours à l'outil GE par des employeurs, notamment de petite taille.
Le choix de créer un GE à l'échelle départementale leur permet d'intégrer une structure de grande taille au sein de laquelle les cultures et valeurs associatives diverses sont acceptées, avec un objectif commun de consolider et développer l'emploi.

Les caractéristiques du projet de création

Les indicateurs à questionner

Les GE peuvent prendre différentes formes, en fonction de critères permettant de caractériser chaque projet.

Il est ainsi nécessaire de repérer les indicateurs suivants :

- Quel est le nombre d'adhérents potentiels ?
- Quel est le secteur d'activité des adhérents ?
- Est-il prévu que des collectivités territoriales deviennent membres du GE ?
- Quelle est la zone géographique couverte par le GE ?
- Des adhérents potentiels sont-ils fiscalisés ?
- Quelle est la place accordée au projet professionnel et à la qualification des futurs salariés, dans le but d'orienter éventuellement les porteurs de projet vers un GEIQ ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

Ces indicateurs doivent permettre d'identifier le type de GE à créer.

L'identification des secteurs d'activité des porteurs de projet permettra de repérer la convention collective applicable au groupement.

La zone géographique d'intervention et le nombre potentiel de structures intéressées ont un effet sur la mobilité du personnel mis à disposition.

La construction des emplois dépend en effet de l'organisation de la mise à disposition au sein du GE, notamment des temps de déplacement nécessaires pour se rendre d'une structure à l'autre, en cas d'intervention sur plusieurs lieux de travail d'un même salarié.

D'un point de vue pratique, le GE doit donc, en principe, couvrir un territoire relativement restreint pour permettre les mises à disposition successives.

La prise en compte de la fiscalité des différentes structures aura également un impact sur le GE. Le régime fiscal de ce dernier dépend en effet, en partie, de celui de ses futurs adhérents.

Il est également important de repérer la place que souhaitent accorder les porteurs de projet au développement des compétences et des qualifications des emplois.

Si les porteurs envisagent le GE comme un outil favorisant l'insertion professionnelle des salariés éloignés de l'emploi, il sera peut-être opportun de constituer un GEIQ.

En conclusion, il s'agit ici d'évaluer la cohérence induite par les caractéristiques des membres, essentiellement en termes de champ d'application d'une convention collective, de zone géographique à couvrir et de régime fiscal.

EXEMPLE À L'APPUI

Le développement de micro-groupements d'employeurs en Haute-Normandie

En région Haute-Normandie, la DDCS de Seine-Maritime (76), avec l'appui de l'Association profession sport et jeunesse 76 (APSJ 76), a participé au développement depuis 2004 des GE monodisciplinaires et territoriaux, s'appuyant notamment sur le modèle des GE du secteur agricole.

Sont comptabilisés aujourd'hui 65 GE employant 70 ETP dans 15 disciplines sportives.

Les paramètres considérés comme favorables à la création d'un micro-GE sont les suivants :

- 1 ou 2 salariés
- 2 ou 3 membres
- Un territoire d'intervention cohérent (taille)
- Une identification préalable des besoins de chaque structure
- La formation du salarié
- Une implication très forte du salarié
- Une implication très forte des dirigeants
- L'identification d'une association « porteuse », souvent celle qui utilise le plus grand nombre d'heures : elle apporte de la compétence et de la structuration aux autres membres du GE

Lors d'un récent état des lieux portant sur 44 GE, il a été constaté que 70% d'entre eux envisageaient de pérenniser le ou les emplois.

CARACTÉRISTIQUES DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS	
Les adhérents potentiels sont-ils positionnés sur le même secteur d'activité ?	
Est-il prévu que des collectivités territoriales deviennent membres du GE ?	
Des adhérents potentiels sont-ils fiscalisés ?	
Convention collective applicable	
Quelle est la zone géographique sur laquelle doit s'étendre l'activité du GE ?	
Nombre d'adhérents potentiels	
Dont nombre de structures porteuses du projet	
Dont nombre d'utilisateurs	
Nombre d'emplois envisagés	
Les structures souhaitent-elles placer le développement des compétences et qualifications des salariés au cœur du projet ?	
Type de groupement d'employeurs à créer (GE mono-sectoriel, GEIQ...)	

L'identification des besoins en main-d'œuvre des futurs adhérents

Les indicateurs à interroger

Il conviendra, toujours à ce stade, de recenser les besoins de main-d'œuvre de chaque adhérent potentiel.

Ce travail permettra de repérer les indicateurs suivants :

- Quels sont le nombre et le type de compétences recherchées par chaque structure ?
- Quel est le nombre d'heures d'intervention souhaitées par chacune des structures, en fonction des compétences visées ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

À titre d'exemples, les compétences visées par les structures peuvent concerner les missions suivantes :

- Direction
- Développement stratégique de la structure
- Entretien, maintenance
- Conception de projets d'animation
- Gestion administrative
- Suivi comptable
- Communication
- Animation
- Animation sportive
- Entraînement

Un nombre élevé de compétences différentes implique la recherche de mixité des métiers au sein du futur groupement. Ce travail peut être réalisé à travers :

- Le recrutement de salariés polyvalents et qualifiés
- Le développement des compétences et des qualifications des futurs salariés, *via* la formation
- Le recrutement de salariés en nombre sur des postes spécialisés

Ces stratégies ne doivent pas faire l'objet ici d'une étude de faisabilité mais nécessitent une prise de conscience par les porteurs car elles impacteront leur projet, notamment sur le plan financier et organisationnel.

L'évaluation du nombre d'équivalents temps plein (ETP) correspondant aux besoins des structures permet de se faire une première idée du nombre d'emplois à créer et des coûts engendrés.

En conclusion, il s'agit d'évaluer la cohérence des membres quant à leurs besoins liés aux types de compétences recherchées et aux volumes horaires souhaités.

NOMBRE D'ETP CORRESPONDANT AUX BESOINS	
Type de compétences	**Nombre d'ETP**
Secrétariat	0,2 ETP
Éducateur sportif	0,8 ETP
Entretien	0,42 ETP
Nombre total d'ETP	1,42 ETP

IDENTIFICATION DES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE

Estimation des besoins de mise à disposition en indiquant pour chaque structure le nombre d'heures annuelles souhaitées, en fonction des compétences visées

Nom de la structure	Type de compétences recherchées (missions)						Total par structures
	Secrétariat	Éducateur sportif	Entretien				
Association X	200 h		550 h				750 h
Association Y	50 h	410 h					460 h
Association Z	70 h	860 h	110 h				1 040 h

L'analyse de la cohérence entre les postes et le projet de création

Les indicateurs à interroger

Suite à l'identification des besoins en main-d'œuvre, l'objectif est d'analyser la cohérence entre les postes à créer et le projet de création (nombre d'adhérents, secteurs d'activité, zone géographique, besoins identifiés...). Il faut alors observer l'organisation de la mise à disposition envisagée par les porteurs de projet.

La construction des emplois est, en effet dépendante de cette organisation. Les besoins individuels doivent être intégrés au sein d'un projet commun et partagé entre les membres.

Il s'agit d'adapter l'organisation de la mise à disposition aux besoins des porteurs de projet. Le GE tend vers l'embauche d'emplois à temps plein. Chaque poste doit ainsi être construit selon une logique territoriale afin d'éviter des temps de déplacement trop longs entre des structures éloignées géographiquement.

Pour cela, il est nécessaire de mettre en évidence les complémentarités pouvant exister entre les besoins des structures, en termes de compétences et de périodicité. Chaque poste sera ainsi questionné selon les indicateurs suivants :

- Pour quelles missions ?
- Pour combien de missions ?
- Pour combien d'heures ?
- Pour combien d'utilisateurs ?
- Sur quel rayon d'intervention ?
- Sur quelles périodes (scolaire/périscolaire/extrascolaire, matinée/après-midi/soirée, saisonnalité…) ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

Le formulaire comprend un tableau qui permet d'analyser la cohérence entre le profil de poste (missions), les besoins des utilisateurs potentiels (compétences et volume horaire) et les lieux d'intervention (temps de déplacement).

Il est toutefois recommandé de limiter le nombre de missions sur un même poste. Un emploi comportant trop de missions peut être fragilisé, la personne ne pouvant être experte dans tous les domaines.

Cette analyse doit, par ailleurs, mettre en évidence les éventuelles situations de concurrence pouvant apparaître entre les structures sur un même poste. Cet élément peut freiner la création du groupement. Il s'avère souvent nécessaire de rechercher des compromis dans le but de ne pas mettre à disposition de ses structures un même salarié sur des missions semblables (cas des entraîneurs sportifs et des animateurs).

Un outil de planning a également été intégré au formulaire permettant d'analyser la cohérence du poste entre les horaires et les lieux d'intervention, en prenant en compte les temps de déplacement nécessaires.

En conclusion, il s'agit d'évaluer ici la cohérence des membres quant à la complémentarité de leurs besoins en termes de profils de poste, de périodicité et de lieux d'intervention.

COHÉRENCE DU PROFIL DE POSTE AVEC LE PROJET

Liste des missions en fonction des postes à créer et estimation du temps de travail, prenant en compte les éventuels temps de déplacement

Intitulé des postes	Nombre d'utilisateurs	Rayon d'intervention	Missions				Nombre d'ETP
Éducateur sportif	2	15 km	Encadrement école de tennis 640 h	Entraînement Équipe 1 260 h	Coordination Équipe technique 380 h		**0,8 ETP**
Secrétaire	3	25 km	Gestion administrative 20 h	Comptabilité 120 h	Entretien des locaux 550 h	Traçage des courts 110 h	**0,62 ETP**

	PLANNING PRÉVISIONNEL DES EMPLOIS						
	Lundi	**Mardi**	**Mercredi**	**Jeudi**	**Vendredi**	**Samedi**	**Dimanche**
8 h 00							
9 h 00							
10 h 00							
11 h 00							
12 h 00							
13 h 00							
14 h 00							
15 h 00							
16 h 00							
17 h 00							
18 h 00							
19 h 00							
20 h 00							
21 h 00							
22 h 00							

Avis sur l'opportunité de la création

À la suite de l'entretien, un temps sera nécessaire au prescripteur pour évaluer l'opportunité de création du GE par les porteurs de projet *(cf. fiche de synthèse ci-dessous)*.

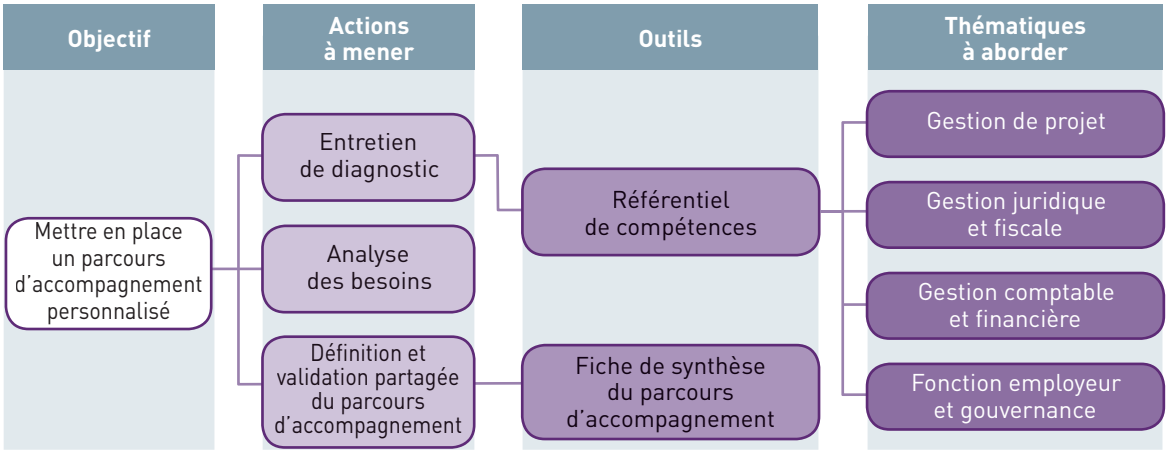
Selon l'avis émis, il sera nécessaire de :

- Orienter les porteurs de projet vers un accompagnement ou une formation au projet, si l'opportunité de création reste à démontrer
- Orienter les porteurs de projet vers un GE déjà existant sur le territoire, en cas de projet analogue
- Mener une réflexion sur d'autres pistes de partage de l'emploi, en cas d'opportunité non avérée
- Poursuivre le diagnostic avec l'étude des besoins d'accompagnement, en cas d'avis positif

Dans ce dernier cas, un nouveau rendez-vous avec les porteurs de projet se révèlera nécessaire.

FICHE DE SYNTHÈSE SUR L'OPPORTUNITÉ DE CRÉATION	
Avis sur le contexte de création	
Avis sur les caractéristiques du projet	
Avis sur les besoins en main-d'œuvre	
Avis sur la cohérence entre le(s) profil(s) de poste(s) et le projet	
Avis sur l'opportunité de création d'un GE	
Proposition sur la suite à donner	Poursuite sur la formalisation de l'accompagnement ☐ Orientation vers un accompagnement ou une formation au projet ☐ Rejoindre un GE déjà existant ☐ Envisager d'autres pistes de partage de l'emploi ☐

FORMALISER LE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT



Le diagnostic des besoins d'accompagnement permet de fournir un état des lieux rapide et précis des compétences à acquérir par les porteurs de projet pour la création d'un GE pérenne. La concertation avec ces derniers et l'orientation vers les accompagnateurs compétents du territoire sont également facilitées grâce à une fiche de synthèse des besoins en accompagnement.

À la création du GE, en l'absence d'accompagnement les porteurs de projet ont réalisé seuls les démarches en faisant appel à des ressources internes ou en sollicitant ponctuellement des acteurs institutionnels du territoire.

D'autres porteurs de projet ont bénéficié d'un accompagnement total ou partiel pour lesquels les étapes-clés qui sont apparues les plus importantes sont :

- L'analyse financière
- L'analyse juridique
- La planification de la mise à disposition
- L'aide à la déclaration administrative du GE

Lorsque l'accompagnement a été partiel, les porteurs de projet estiment généralement qu'*a posteriori*, ils auraient eu besoin d'une aide complémentaire, notamment sur les aspects financiers ou juridiques du GE.

Par ailleurs, certains responsables de groupements (micro-GE notamment) estiment qu'ils rencontrent actuellement des difficultés dans la fonction employeur ou dans la structuration du projet associatif du groupement et de ses adhérents.

Il est ainsi nécessaire d'identifier précisément les besoins initiaux des porteurs de projet en amont de l'accompagnement.

L'entretien de diagnostic des besoins d'accompagnement des porteurs de projet

L'objectif de ce second entretien est de permettre d'identifier les besoins individuels d'accompagnement des porteurs du projet de création de GE dans le but de construire des parcours personnalisés.

La personne en charge du diagnostic pourra s'appuyer sur un référentiel de compétences, téléchargeable sur www.avise.org/GE, pour définir les besoins lors d'un entretien avec les structures porteuses du projet de création d'un GE.

Le référentiel doit être utilisé comme un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer la capacité des porteurs de projet à assurer :

- La création du projet dans les meilleures conditions
- La gestion comptable et financière du GE

- La gestion juridique et fiscale du GE
- La fonction employeur et la gouvernance du GE

Dans le cas contraire, les porteurs de projet devront être orientés vers des accompagnements spécifiques.

La définition du parcours d'accompagnement personnalisé des porteurs de projet

Un accompagnement personnalisé peut prendre en compte :

- Une présentation pédagogique du rôle et du fonctionnement d'un GE
- Une étude de faisabilité : définition du projet, évaluation des besoins, simulation financière, étude juridique…
- Un accompagnement à la mise en œuvre du partage d'emploi (planning…)
- Une mise à disposition d'outils pour la création administrative du GE et sa gestion

EXEMPLE À L'APPUI

L'accompagnement du DLA à la transformation d'une activité de mise à disposition portée par une association Profession sport en GE

Certaines associations Profession sport ont eu recours au DLA pour transférer leur activité de mise à disposition vers un GE :

Profession sport 31 :
2 accompagnements DLA (8 jours)

- Création des statuts et du règlement intérieur
- Accueil des futurs membres
- Intégration des salariés concernés

Profession sport 21 :
1 accompagnement DLA (4 jours)

- Accompagnement juridique
- Réflexion sur la constitution du conseil d'administration

Profession sport 35 :
1 accompagnement DLA (7 jours)

- Création des statuts
- Formalisation des conventions de mise à disposition
- Élaboration des contrats de travail

EXEMPLE À L'APPUI

L'accompagnement des associations Profession sport à la création de GE

En Seine-Maritime, Profession sport accompagne systématiquement la création des micro-GE selon une méthode organisée globalement en 5 temps :

- Identification des besoins des structures (réunions) : durée de quatre à six mois
- Explicitation pédagogique du GE auprès des porteurs de projet
- Réalisation des plannings
- Étude de faisabilité financière
- Appui à la réalisation des outils de gestion et des outils de relation institutionnelle (lettre DIRECCTE, par exemple)

Concernant la Bretagne, Profession sport 35 accompagne la création d'emplois partagés. Ils réalisent l'étude d'opportunité puis l'étude de faisabilité pour les structures. La durée de cet accompagnement est estimée selon les cas entre une semaine et un an et demi. Ils disposent pour cela d'une batterie d'outils d'analyse comptable afin d'effectuer des simulations à cinq ans.

En Côte-d'Or, l'accompagnement en amont de la création d'un micro-GE est estimé par le GEA 21 de 10 à 20 heures.

La fiche de synthèse *(cf. tableau p. 56)* permet de définir un parcours d'accompagnement personnalisé des porteurs de projet. Elle doit être pensée comme une feuille de route favorisant la liaison entre les porteurs de projet et leurs différents interlocuteurs.

Le prescripteur en charge du diagnostic devra indiquer les thématiques sur lesquelles doit porter l'accompagnement.

L'identification des accompagnateurs potentiels et de leurs dispositifs favorisera l'orientation des porteurs de projet.

Les porteurs de projet auront alors la charge de prendre contact avec ces accompagnateurs afin de définir les modalités de l'accompagnement.

Une validation partagée entre la personne en charge du diagnostic et les porteurs de projet sera ensuite nécessaire pour lancer l'accompagnement.

FICHE DE SYNTHÈSE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT							
À remplir par le prescripteur			*À remplir par les accompagnateurs compétents*				
Thématiques d'accompagnement	**Accompagnateurs potentiels**	**Contact**	**Objectifs de l'accompagnement**	**Modalités d'accompagnement**	**Durée de l'accompagnement**	**Coût de l'accompagnement**	**Coût éventuel pour la structure**
Étude juridique	DIRECCTE		- Écriture des statuts - Formalisation d'une convention-type de mise à disposition	Accompagnement individuel	1,5 jours		
Étude de faisabilité économique	DLA		- Montage financier du projet - Mise en place d'outils de gestion	Accompagnement individuel	3 jours		
Validation partagée du parcours d'accompagnement personnalisé		Signature de la personne en charge du diagnostic :			Signature des porteurs de projet :		

FICHES THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Il est proposé ici la formalisation de fiches thématiques d'accompagnement à la création d'un GE dans le but de servir de support aux accompagnateurs. Ces fiches traitent des thématiques les plus récurrentes rencontrées au cours des démarches d'accompagnement à la constitution de groupements d'employeurs.

Elles questionnent en priorité la faisabilité du projet, à travers :

- La formalisation du projet
- L'étude juridique
- La faisabilité économique du projet
- La fonction employeur et la mise en place d'une gouvernance efficace

Il est recommandé aux accompagnateurs de s'approprier l'ensemble des fiches dans la mesure où sont abordés des éléments transversaux (statuts, responsabilité solidaire, emplois...).

Pour faciliter leur appropriation et favoriser une lecture transversale, ces fiches s'organisent toutes selon le même schéma. Elles comprennent ainsi :

- Des éléments de repère qui permettent de cadrer l'intervention de l'accompagnateur sur la thématique retenue
- Des facteurs clés de réussite qui apportent une visibilité sur les bonnes pratiques à adopter
- Des indicateurs de résultat qui fixent l'atteinte des objectifs de l'accompagnement
- Des exemples d'outils à mobiliser pour faciliter la démarche

Les méthodes d'accompagnement sont variées, elles dépendent de l'expérience de l'accompagnateur, de son organisation, des attentes et des disponibilités du porteur de projet.

Ainsi, l'accompagnateur peut avoir recours à un travail individuel ou collectif, en face à face ou à distance. Le processus d'accompagnement dépendant des besoins de chacun peut être conduit sur une période allant de quelques semaines à plusieurs mois.

La prise en compte de la mobilisation et de l'implication nécessaires de chaque acteur est un facteur clé de la réussite de l'accompagnement.

Accompagnement à la formalisation du projet

Éléments de repère

Clarifier les motivations de chacun

Il s'agit pour chaque structure de déterminer ses propres motivations d'adhésion au groupement d'employeurs et de les exposer aux autres membres.

L'accompagnateur doit alors veiller à l'implication effective des membres et vérifier les sources de motivation à l'origine du projet. Ainsi, une vigilance particulière sera nécessaire dans les situations suivantes :

- Le projet est porté par une seule association, qui souhaite « recruter » d'autres structures pour partager son emploi. L'unique porteur de projet risque alors d'imposer ses règles aux autres membres. Le projet ne sera pas cohérent et ne reposera pas suffisamment sur des liens de confiance.
- Une structure adhère au GE en pensant trouver une solution à ses difficultés financières. Sans une étude préalable de ses capacités de financement, cette structure sera susceptible d'engager, à terme, la solidarité financière des autres membres concernant les dettes sociales, en cas d'insolvabilité.
- Des membres adoptent une attitude de consommateur vis-à-vis du futur GE. Pour eux, la mise à disposition de personnel est perçue comme une prestation de services. Leur implication dans la vie du GE sera alors limitée.
- Le projet est porté par une tête de réseau ou des institutionnels. Le plus souvent, ces projets sont structurés et répondent à une logique de territoire et/ou de filière. Toutefois, ils peuvent parfois inciter certaines structures à adhérer au GE sans réelle conviction. Elles s'inscrivent dans le projet sans s'approprier les enjeux et les risques du dispositif.

Rechercher une culture commune

Les porteurs de projet devront par la suite définir la ou les finalités du projet commun. Ces orientations stratégiques serviront de base de travail à l'écriture des statuts, du règlement intérieur et des modalités de fonctionnement du GE.

En partant des attentes et des motivations de chacun des adhérents, l'objectif de l'accompagnement consiste à définir un projet commun à travers une démarche participative impliquant l'ensemble des structures potentiellement intéressées par le GE.

Il convient, dès lors, de se poser les questions habituelles :

- Quels sont les objectifs poursuivis par les porteurs de projet à travers leur constitution en GE ?
- Quels sont les acteurs concernés (membres de droit privé/collectivités, utilisateurs/non utilisateurs...) ?
- Quels sont les liens qui unissent les adhérents permettant d'instaurer une relation de confiance ?
- Quel est le degré d'homogénéité entre les membres (en termes de taille, de budget, de niveau de structuration, de capacité de développement...), favorisant un développement harmonieux du GE ?
- Etc.

Par ailleurs, une caractéristique forte du groupement d'employeurs concerne la solidarité financière exercée entre les membres. Les salariés du GE et les organismes créanciers des cotisations obligatoires pourront en effet s'adresser indifféremment à chacun d'entre eux pour exiger le paiement des dettes contractées à leur égard. Il est donc indispensable que ce principe soit compris, partagé et accepté par tous les adhérents. Les modalités de répartition de cette solidarité devront par ailleurs être prévues dans les statuts.

Délimiter les dimensions du projet

La création d'un groupement d'employeurs est largement dépendante des dimensions sectorielles et territoriales du projet.
Il est donc primordial de délimiter ces deux dimensions qui définissent le cadre d'intervention du GE :

- Quels sont les secteurs d'activité des adhérents ?
- Quelle est la zone géographique couverte par le GE ?

Le secteur d'activité va renseigner la spécificité du GE et déterminer le champ d'application de la convention collective. Des structures positionnées sur des secteurs d'activité différents supposent la recherche d'une pluriactivité des postes salariés et une réflexion sur le choix de la convention collective.

Pour cela, il est indispensable d'instaurer un climat de confiance entre les structures afin qu'elles travaillent sereinement ensemble.

La taille de la zone géographique du GE, de même que le nombre potentiel de structures, ont un impact sur la mobilité du personnel mis à disposition.

Selon l'étendue de la zone, il peut être intéressant de créer des sous-bassins d'emplois pour répondre à une logique de développement territorial.

Il est donc nécessaire de mesurer les temps de déplacement des salariés sur la zone géographique délimitée. Un grand nombre de déplacements sur une même journée ou des temps de déplacement trop longs entre deux structures ne faciliteront pas la construction des plannings des salariés.

Identifier les besoins initiaux et analyser leur complémentarité

Il conviendra, en parallèle, de recenser les besoins de personnel de chaque adhérent :

- Quels sont les volumes horaires souhaités par chaque structure ?
- À quelle périodicité correspondent-ils (jours, créneaux horaires, périodes et fréquence dans l'année) ?
- Quelles sont les compétences visées par chaque adhérent ?

Concernant les volumes horaires, il est utile d'observer l'équilibre des heures de mise à disposition entre les différents utilisateurs afin de mesurer l'éventuel risque que représenterait le départ d'un adhérent majoritairement utilisateur.
Par ailleurs, la prise en compte des besoins de chacun doit permettre de repérer les types

d'emplois à créer en fonction :

- Du nombre d'heures de mises à disposition
- Du nombre de compétences et prérogatives à mobiliser
- Des lieux d'intervention

L'activité dite de « maillage » des emplois est alors essentielle au sein d'un GE. Elle consiste à répondre aux besoins des adhérents tout en participant à la construction de plannings les plus complets possibles pour les salariés.

Ce maillage des emplois dépend toutefois de la complémentarité des besoins des adhérents. Il est alors nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les structures qui ont des besoins complémentaires en termes de périodicité et de compétences ?
- Les temps de déplacement entre ces structures permettent-ils les mises à disposition successives ?
- En tenant compte de ces temps de déplacement et des heures de mises à disposition souhaitées par ces structures, à quel volume horaire correspondent ces besoins complémentaires ?
- Ce volume horaire peut-il être assuré par un même salarié ?
- Quel est alors le nombre d'emplois à créer ?

Construire les emplois

Sur la base du maillage des emplois, il s'agit de réaliser la planification hebdomadaire et annuelle des emplois du temps de chaque salarié.

Ce travail doit permettre de définir pour chaque emploi le profil de poste :

- Le type de poste (métier/fonction)
- Le nombre de structures utilisatrices
- Le temps de travail
- Les types de compétences et de qualifications pré-requises
- Le type de contrat de travail
- Etc.

Le projet doit reposer sur des besoins pérennes et complémentaires afin de favoriser l'embauche de CDI tendant vers le temps complet.

Facteurs clés de réussite pour un GE

- La mobilisation et l'adhésion de tous les acteurs autour d'un projet commun
- La mise en place de relations de confiance
- La complémentarité des besoins entre les structures adhérentes

Indicateurs de résultats visés

- Tous les porteurs de projet ont été impliqués dans la démarche.
- Le projet est partagé par tous.
- Les structures collaborent dans une relation de confiance.
- Les membres adhèrent au GE par conviction, en ayant connaissance des risques potentiels.
- Le principe de responsabilité solidaire est compris et accepté par l'ensemble des structures adhérentes.
- Les structures sont relativement homogènes.
- La zone géographique est bien délimitée.
- Les secteurs d'activité sont identifiés.
- Le projet repose sur des besoins réels et récurrents.
- Les besoins sont correctement répartis entre les membres (équilibre des volumes horaires) et complémentaires entre eux (périodicité).
- Les profils de postes sont bien délimités et adaptés aux compétences visées.
- Chaque emploi est positionné sur un bassin restreint, évitant des temps de déplacement trop longs d'une structure à l'autre.
- Les plannings des salariés sont cohérents et favorisent les mises à disposition successives.

En savoir +

Exemples d'outils

- Fiche de mission, p. 98

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Plannings hebdomadaires et annuels des salariés
- Projet individuel des structures exposant leurs motivations et leurs besoins
- Projet commun formalisé

Accompagnement à l'étude juridique

Éléments de repère

Rédiger les statuts et le règlement intérieur

La création d'un groupement d'employeurs est à la fois simple (constitution d'une simple association loi de 1901) et complexe (création d'une nouvelle structure, partage des responsabilités de la fonction employeur, répartition de la responsabilité solidaire...).

L'acte fondateur de toute association est l'écriture des statuts. Au cours de l'accompagnement, les porteurs de projet devront alors se mettre d'accord sur les points suivants :

- Le nom du groupement d'employeurs
- Son objet
- Son siège social
- La zone géographique d'intervention
- Le(s) secteur(s) d'activité
- Le choix de la convention collective appliquée
- Les activités de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines, si le GE compte facturer ce type de prestation de service à ses adhérents
- Les modalités d'admission d'un nouveau membre
- Les conditions de démission ou d'exclusion d'un membre
- Les modalités de convocation et de fonctionnement des assemblées générales (ordinaire ou extraordinaire), du conseil d'administration et/ou du bureau du GE
- Les modalités d'élection des membres du conseil d'administration et/ou du bureau
- Les modalités de modification des statuts
- Les modalités de la dissolution du GE

L'accompagnateur doit guider les porteurs de projet dans l'écriture des statuts du GE et vérifier si aucun des points n'a été négligé. Il est alors proposé de se reporter aux statuts-types de la « boîte à outils » *(cf. p. 83)*.

Dans le cas d'un groupement d'employeurs, il y a tout intérêt à rédiger un règlement intérieur.

Il doit permettre de prévoir l'ensemble des éléments structurant le fonctionnement du GE, et notamment :

- Le mode d'adhésion et le statut d'un membre
- Les raisons de l'exclusion d'un membre
- Les modalités de démission d'un membre
- Les modalités de calcul de la facturation
- Les modalités de paiement des factures par les membres
- Les conditions de modification de la planification des emplois
- Les droits et les devoirs des membres et des salariés du GE
- Les relations entre le GE et le membre

Un exemple de règlement intérieur situé dans la « boîte à outils » *(cf. p. 87)* peut servir de support à l'accompagnement.

Encadrer la responsabilité solidaire

Il est primordial d'encadrer dans les statuts la solidarité entre les membres, car ce principe est l'un des fondements du GE, prévu par la loi.

Si l'un des membres n'est plus en capacité de régler le coût de ses mises à disposition, et que le GE n'est pas solvable, ce sont aux autres membres d'honorer financièrement les dettes à l'égard des salariés et des organismes sociaux.

Il peut être intéressant de prévoir dans les statuts et/ou le règlement intérieur plusieurs dispositions :

- L'admission d'un nouveau membre est soumise à une étude préalable de sa situation financière. Elle doit ainsi justifier d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement :
  - Des salaires et des frais de déplacement
  - Des cotisations obligatoires dues aux organismes créanciers
- Un dépôt de garantie sera demandé lors de toute nouvelle adhésion.
- Le départ d'un membre du GE est soumis au règlement de l'ensemble de ses factures et à un délai de préavis suffisamment long pour rechercher des solutions.
- Le paiement des factures est à effectuer à jour fixe, en début de chaque mois.

Faire le choix de la convention collective applicable

À sa création, le GE doit faire le choix d'une seule convention collective, quel que soit le nombre de secteurs dont dépend l'activité du GE. Deux situations peuvent alors apparaître :

- Les membres entrent dans le champ d'application d'une même convention collective.

L'accompagnateur doit veiller à ce que le GE adopte bien celle-ci.

Une note d'information sera à adresser, par lettre recommandée avec avis de réception, à l'Inspection du travail dont relève le siège social du GE, dans le mois suivant la date de sa constitution. Il convient alors de se reporter, dans ce guide, au cadre juridique des GE pour connaître les informations et documents à transmettre dans cette note.

- Les adhérents du futur GE ne relèvent pas du même secteur d'activité.

Le GE devra faire le choix d'une seule convention collective parmi celles de ses adhérents.
L'accompagnement pourra alors apporter une aide à la prise de décision quant au choix de la convention collective, en privilégiant un des trois critères suivants :

- La convention collective la plus favorable aux salariés
- La convention collective de la majorité des membres adhérents
- La convention collective du secteur d'activité utilisant le plus grand nombre d'heures de mise à disposition

Ce choix est soumis à l'autorisation de l'administration du travail. Une déclaration doit être adressée, par lettre recommandée avec avis de réception, dans le mois suivant la date de constitution du GE.

Appliquer la convention collective

Une étude de faisabilité sur l'application de la convention collective sera nécessaire afin d'aider les porteurs de projet à respecter l'ensemble des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles. Il s'agira notamment de :

- Définir le positionnement des salariés sur la grille de classification de la convention collective. Cette classification ne tient pas toujours compte du diplôme mais essentiellement de l'autonomie et de la responsabilité du salarié concerné. La clarification des missions sera alors nécessaire à travers la formalisation d'une fiche de poste par salarié.
- Respecter les temps de travail et de repos, au regard de la planification des emplois envisagée par le GE. Le calcul des temps de travail doit prendre en compte :
  - Les temps de travail effectif et la prise en compte ou non des temps de préparation
  - L'amplitude journalière de travail
  - Les durées maximales journalières et hebdomadaires
  - La gestion des heures supplémentaires
  - La gestion des heures complémentaires dans le cadre d'un temps partiel
  - Le repos hebdomadaire
  - Les jours fériés
  - Les modalités de la mise en place d'un régime de modulation du temps de travail, le cas échéant
  - Les clauses de régularité et de régularisation, le cas échéant
- Fixer les niveaux de rémunération en fonction de la classification des salariés. Le GE doit, de plus, respecter le principe d'égalité de traitement concernant les rémunérations. La rémunération versée au salarié mis à disposition ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'association utilisatrice.
- Mettre en place les avantages sociaux, le cas échéant :
  - Régime de prévoyance
  - Régime de retraite complémentaire
  - Système de primes d'ancienneté

Il convient dès lors pour l'accompagnateur de se reporter à la convention collective appliquée au sein du GE, ainsi qu'au cadre légal et réglementaire en vigueur.

Formaliser la relation de travail

Le Code du travail prévoit que le contrat de travail conclu entre le groupement d'employeurs et le salarié doit être obligatoirement écrit.

Il comporte notamment, en complément du droit commun et des conventions collectives :

- Les conditions d'emploi et de rémunération
- La qualification professionnelle du salarié
- La liste des utilisateurs potentiels
- Les lieux d'exécution du travail

Un contrat de travail-type se trouve dans la « boîte à outils » *(cf. p. 93)*.

Par ailleurs, une relation triangulaire entre le GE, l'utilisateur et le salarié se met en place lors d'une opération de mise à disposition.

Une convention de mise à disposition doit venir préciser les modalités de cette relation, notamment :

- La répartition des responsabilités entre le GE et l'utilisateur concernant la gestion du personnel
- La durée de la convention
- Les périodes et les lieux d'intervention
- Les modalités financières
- Les modalités de règlement de la facture
- Les conditions dans lesquelles peuvent être apportées des modifications éventuelles à la planification
- Les cas de rupture anticipée de la convention

Facteurs clés de réussite pour un GE

- La mobilisation de tous les adhérents
- L'appui sur la convention collective à appliquer
- La répartition de la responsabilité solidaire
- La formalisation de la relation de travail (contrat de travail, convention de mise à disposition…)

Indicateurs de résultats visés

- Les modalités d'admission et d'exclusion sont décrites dans les statuts ou le règlement intérieur et permettent au GE de se couvrir des risques éventuels.
- La responsabilité solidaire est bien encadrée dans les statuts.
- Les statuts ont été adoptés en assemblée générale ordinaire.
- La convention collective est appliquée et soumise à l'autorisation de l'administration du travail, le cas échéant.
- Les contrats de travail sont rédigés et contiennent tous les éléments obligatoires.
- Les conventions de mise à disposition prévoient les modalités de rupture.
- Les temps de travail des salariés tiennent compte des mesures légales et conventionnelles.

En savoir +

Exemples d'outils

- Statuts types, p. 83
- Règlement intérieur, p. 87
- Fiche de mission, p. 98
- Contrat de travail, p. 93
- Convention de mise à disposition, p. 90

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Convention collective appliquée

Travail préparatoire

Définition du projet.
Rédaction des statuts et du règlement intérieur.

Assemblée générale constitutive

Vote des statuts et règlements intérieurs.
Élection du 1er CA.

Déclaration en préfecture ou en sous-préfecture

- Déclaration préalable à la création d'une association - Cerfa N°13973
- La liste des personnes chargées de l'administration - Cerfa N°13971
- Un exemplaire des statuts de l'association signé par deux au moins des personnes mentionnées sur la liste des dirigeants
- Une enveloppe affranchie au tarif en vigueur avec l'adresse de gestion de l'association

Réception sous 5 jours du récépissé de déclaration.

Publication au Journal officiel des associations et fondations d'entreprise

Ouverture d'un registre d'association.
Conservation de l'extrait de publication au JOAFE.
Paiement d'un montant de 44 € (tarif de la publication au JOAFE au 1/1/ 2011).

Autres déclarations administratives

Souscription des assurances ad hoc.
Ouverture d'un compte bancaire.

Déclaration du GE à l'autorité administrative

Dans le mois suivant sa constitution, une note d'information comportant les mentions, à laquelle sont joints les documents suivants :

- Nom, siège social, forme juridique du groupement
- Noms, prénoms, domiciles des dirigeants du groupement
- Les statuts
- Une copie de la parution au JOAFE
- Liste des membres du groupement : siège, adresse, nature des activités
- Nombre de salariés qu'il occupe

La note d'information est datée, signée et envoyée sous pli recommandé avec accusé de réception.

Si les membres du GE relèvent d'une même convention collective

\+ La convention collective appliquée

Note d'information à l'Inspection du travail dans le mois suivant la mise en fonction du GE

Le GE se déclare à l'autorité administrative dans le mois suivant sa constitution.

Si les membres du GE relèvent de conventions collectives différentes

\+ La convention collective qu'il souhaite appliquer

\+ Le nombre et la qualification des salariés que le groupement envisage d'employer.

Déclaration préalable à la Direction régionale ou à son unité territoriale en charge du Travail et de l'Emploi

Le GE ne peut exercer son activité qu'après déclaration auprès de l'autorité administrative.
Elle a un mois pour s'opposer à l'exercice de cette activité en contrôlant le choix de la convention collective applicable.

Déclaration à l'INSEE

Lettre de demande d'immatriculation à l'INSEE *(cf. Outil n°3, p. 82)*

Réception n° SIRET et code APE.

Demande d'agrément « sport » et/ou « jeunesse - éducation populaire » à la Direction départementale chargée de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative

Dossier à retirer auprès de l'administration compétente

Réception d'un n° d'agrément.
Possibilité de percevoir des subventions de l'État.

Recrutement du (des) salarié(s) Déclaration unique d'embauche (DUE)

Déclaration en ligne : www.urssaf.fr

La DUE regroupe les 7 types de déclarations :

- Préalable à l'embauche.
- Première embauche dans un établissement.
- Immatriculation d'un salarié au régime général de la sécurité sociale.
- Affiliation à l'assurance chômage.
- Adhésion à la médecine du travail.
- Embauche du salarié auprès du service de santé du travail.
- Liste des salariés embauchés pour le pré-établissement de la déclaration annuelle de données sociales (DADS).

La première DUE déclenche l'ouverture du compte employeur auprès de l'URSSAF.

Modalités administratives pour la création d'un GE

Accompagnement à la faisabilité économique du projet

Éléments de repère

Analyser la capacité des porteurs de projet à contribuer au financement de leurs besoins en main-d'œuvre

Il convient dans un premier temps d'analyser la capacité des adhérents à financer leurs mises à disposition prévisionnelles au regard de leur situation financière actuelle.

L'accompagnement doit alors porter sur plusieurs étapes essentielles :

- Évaluer le coût annuel prévisionnel de l'utilisation des salariés pour chaque utilisateur. Il sera nécessaire de se poser les questions suivantes :
  - Quel est le coût horaire chargé de chaque salarié mis à sa disposition ?
  - Quel est le nombre d'heures annuelles de mise à disposition souhaitées pour chaque salarié ?
  - Quel est le coût annuel chargé de chaque salarié mis à sa disposition (coût horaire chargé X nombre d'heures annuelles d'utilisation) ?
  - Quel est alors le coût annuel chargé total de ses mises à disposition ?
- Établir pour chaque utilisateur un budget prévisionnel intégrant ce coût.
- Vérifier la situation financière actuelle de chaque utilisateur à travers une analyse :
  - Des comptes de résultats (évolution des charges et produits, part des subventions, fin des aides...).
  - Des bilans comptables (niveau de trésorerie, montant des créances et dettes éventuelles...).
- Mener une réflexion, le cas échéant, sur le taux de croissance de ses produits. Selon la nature du poste, la mise à disposition de salariés doit en effet permettre à l'utilisateur de dégager de nouveaux produits, notamment dans le cadre d'un développement de ses activités.

Établir un budget prévisionnel pluriannuel du GE

L'accompagnement consiste à étudier la faisabilité du projet d'un point de vue financier en analysant les principaux postes de produits et de charges du GE.

Il sera intéressant d'établir un budget prévisionnel sur trois ans afin de déterminer :

- Les charges prévisionnelles du GE. Elles sont de deux types :
  - Les charges fixes, notamment composées :
    - ✔ Des achats de matériels
    - ✔ Des fournitures administratives
    - ✔ Des fournitures non stockables (eau, électricité...)
    - ✔ Du loyer
    - ✔ Des frais postaux et de télécommunication
    - ✔ Des salaires et charges sociales des permanents
    - ✔ De la formation et des déplacements des permanents
    - ✔ Des honoraires et des assurances
  - Les charges variables :
    - ✔ Les salaires et charges sociales des salariés mis à disposition
    - ✔ La formation et les frais de déplacement des salariés mis à disposition
- Les recettes prévisionnelles du GE issues :
  - De la facturation des mises à disposition
  - Des cotisations des adhérents
  - Des subventions et aides publiques, le cas échéant

Il tient compte également des charges liées aux périodes où les salariés ne sont pas mis à disposition d'un adhérent. La construction des emplois a un réel impact sur le modèle économique du GE.

Organiser la responsabilité solidaire

La pérennité du GE réside dans la capacité à créer un fonds de trésorerie et de réserve.

La trésorerie du GE doit en effet être suffisante afin de pouvoir régler les salaires et les appels trimestriels de cotisations sociales, notamment au cours des premiers mois de fonctionnement.

Un plan de financement sur 3 ans doit être défini afin de dégager :

- Le fonds de roulement
- Les besoins en fonds de roulement

De plus, l'élaboration d'un plan de trésorerie doit permettre d'identifier les périodes pendant lesquelles le GE ne serait pas en capacité financière de régler les salaires et les cotisations obligatoires.

Afin de limiter ce type de situation et ses éventuels effets sur l'emploi et sur les coûts bancaires, le GE peut :

- Soumettre l'adhésion d'un nouveau membre à une étude préalable garantissant sa solvabilité
- Solliciter le versement d'une caution équivalente au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation de l'emploi
- Prévoir dans la convention de mise à disposition le règlement des factures en amont des difficultés repérées
- Mettre en place un système de prélèvement anticipé
- Exiger le paiement des salaires et des cotisations obligatoires, en cas de défaillance d'un membre

Cela explique également que les GE doivent avoir une gestion financière rigoureuse. Des outils et des procédures devront être mis en place afin de faciliter le suivi comptable et budgétaire du GE, et notamment :

- Un suivi budgétaire et de trésorerie régulier par la mise en place de tableaux de bord
- La tenue d'un tableau de suivi de la facturation et des règlements
- La relance immédiate des adhérents, en cas de non-paiement dans les délais

◗ Facteurs clés de réussite pour un GE

- Une analyse de la situation financière des adhérents
- La garantie financière des membres à pérenniser les postes
- La constitution d'un fonds de trésorerie ou le dépôt de garantie des membres
- La mise en place d'outils de gestion
- Des aides financières externes au démarrage

◗ Indicateurs de résultats visés

- Les adhérents ont une capacité de financement en lien avec leurs besoins de personnel.
- Les besoins en trésorerie ont été anticipés.
- Le système de facturation permet de justifier individuellement et précisément les frais facturés à chaque adhérent.
- Les emplois sont construits de façon à limiter les périodes de non mise à disposition.
- Les outils de gestion sont élaborés et prêts à être exploités par le GE.

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Plan comptable associatif
- Documents comptables annuels des adhérents (compte de résultat et bilan)
- Budget prévisionnel des adhérents
- Plan de financement du GE sur 3 ans
- Budget prévisionnel pluriannuel du GE
- Plan de trésorerie du GE
- Tableaux de bord de suivi budgétaire et de trésorerie

Accompagnement à la fonction employeur et à la mise en place d'une gouvernance efficace

◗ Éléments de repère

Favoriser l'implication des adhérents

Le fonctionnement d'un groupement d'employeurs se différencie des entreprises de travail temporaire et à temps partagé.

Dans le cas de ces entreprises, la structure utilisatrice revêt un statut de client. Elle n'a pas à intervenir dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

À l'inverse, les utilisateurs d'un GE sont membres adhérents et en composent, à ce titre, les instances statutaires et les organes décisionnaires.

Cette différence est importante à prendre en compte dans le cadre de l'accompagnement puisqu'il est essentiel de veiller à l'implication des adhérents dans la vie du GE. Sans réelle participation de leur part, le GE ne pourra pas fonctionner.

Dans ce cadre, l'accompagnateur doit proposer des pistes de réflexion favorisant une implication pérenne des adhérents dans le fonctionnement du GE :

- Prévoir dans les statuts la représentation au conseil d'administration de chaque adhérent, notamment dans les micro-GE composés de quelques membres.
- Décrire dans le règlement intérieur les droits et devoirs des adhérents en matière de gestion du GE.
- Définir le rôle de chacun dans le fonctionnement du GE.
- Mettre en place des groupes de travail ponctuels chargés de la gestion du GE. Trois à cinq adhérents peuvent, par exemple, être nommés pour assurer le fonctionnement du groupement d'employeurs sur une période déterminée (trois mois, six mois, un an), un groupe d'autres adhérents prenant ensuite le relais.
- Mettre en place des procédures anticipant le *turn-over* des bénévoles dans le but de pérenniser les compétences collectives et les connaissances des administrateurs du GE, à travers :
  - Des échanges réguliers et planifiés
  - Des formations en fonction des compétences à acquérir
  - Des archivages et classements
  - Une période d'accompagnement des nouveaux bénévoles permettant une transition entre les administrateurs
  - La mise en place d'un tutorat bénéficiant aux nouveaux administrateurs
  - La prévision de l'intégration de nouveaux membres dans le fonctionnement du GE (livret d'accueil, accompagnement, tutorat...)

Mettre en place une gouvernance adaptée au projet

Au sein du GE, les utilisateurs assument leur fonction d'employeur. Ce principe fondamental implique la réalisation de différentes tâches pour le compte du GE :

- Procédure de recrutement du personnel
- Formalités administratives liées à l'embauche
- Gestion des contrats de travail (établissement des contrats, gestion des congés payés et des absences, mise en place de mesures disciplinaires...)
- Plan de formation
- Établissement de la paye
- Déclarations fiscales et sociales
- Planification des mises à disposition
- Émission de la facturation aux adhérents
- Tenue de la comptabilité du GE
- Etc.

Au delà d'un accompagnement spécifique sur une de ces tâches, l'accompagnateur devra déterminer le mode d'organisation le plus adapté au projet.

Pour cela, l'analyse des indicateurs suivants doit permettre d'évaluer la capacité des membres à prendre en charge eux-mêmes la gestion de ces tâches :

- La taille du GE (nombre de membres et de salariés, budget...)
- L'expérience des membres sur la fonction employeur (connaissance et respect de la législation du travail, structures primo-employeuses...)
- La disponibilité des bénévoles
- Les compétences mobilisables en interne

À partir des résultats, il s'agira de faire émerger le mode d'organisation à privilégier parmi les trois suivants :

- Une gestion bénévole du GE. Cela nécessite le recours aux ressources internes et la mise en place d'une gouvernance efficace. Il convient alors de :
  - Repérer précisément les tâches à effectuer
  - Préparer, planifier et répartir les rôles de chacun
  - Mettre en place des outils de gestion et des procédures facilitant le fonctionnement du GE
  - Pérenniser les compétences en interne
- L'embauche de personnel permanent chargé de la gestion du GE (directeur, secrétaire, comptable...).
- L'externalisation de la gestion sociale des emplois et/ou de la gestion comptable du GE.

Organiser l'activité de mise à disposition

Un groupement d'employeurs a pour objet de mettre ses salariés à disposition de ses membres. L'organisation de la mise à disposition représente l'activité principale du GE. Pour assurer un fonctionnement optimal, l'accompagnement doit veiller à :

- Répartir les responsabilités de la fonction employeur entre le GE et les utilisateurs
- Favoriser le dialogue entre le GE et les utilisateurs :
  - Échanges sur les attentes et les besoins
  - Remontées d'informations en cas de conflit avec le salarié
  - Entretien annuel entre un représentant du GE et un de l'utilisateur
- Préparer l'intervention du salarié au sein de la structure utilisatrice :
  - Lettre de mission
  - Désignation dans la structure utilisatrice d'une personne compétente, en charge du suivi du salarié mis à disposition
- Faciliter le suivi des mises à disposition :
  - Convention de mise à disposition
  - Relevé mensuel des heures effectuées
  - Ajustement régulier des plannings
  - Désignation au sein du GE d'un administrateur compétent en charge du suivi effectif d'un ou plusieurs salariés
- Mettre en place un système de repos compensateur et de récupération pour les salariés, dans le respect des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles
- Renforcer le développement des compétences des salariés en fonction de leurs attentes et des besoins des utilisateurs :
  - Entretien annuel d'évaluation
  - Plan de formation

Facteurs clés de réussite pour un GE

- La représentation de tous les adhérents au sein du conseil d'administration
- Une répartition claire des rôles entre les adhérents
- L'appui sur les expériences des adhérents en matière de gestion des ressources humaines
- Le recours aux ressources internes lorsqu'elles existent
- L'externalisation de la gestion sociale des emplois pour alléger la gestion administrative du GE, si les ressources internes ne le permettent pas
- Des échanges réguliers entre le GE, l'utilisateur et le salarié
- La mise en place d'un relevé d'heures afin de disposer d'une comptabilité claire et d'un suivi des heures effectuées
- La mise en place d'une comptabilité en lien avec la facturation

Indicateurs de résultats visés

- Les adhérents sont prêts à s'impliquer dans la vie du GE.
- Toutes les tâches liées à la gestion du GE ont été identifiées.
- Les rôles ont été répartis entre les membres.
- La gouvernance mise en place est adaptée aux ressources internes et à la disponibilité des bénévoles.
- La fonction employeur est bien définie et correctement répartie entre le GE et les utilisateurs.
- Les procédures et outils mis en place permettent un suivi effectif des mises à disposition.
- Le développement des compétences des salariés est intégré au sein d'un plan pluriannuel de formation.

En savoir +

Exemples d'outils

- Agenda partagé, p. 97
- Relevé d'heures, p. 100
- Contrat de travail, p. 93
- Convention de mise à disposition, p. 90

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Organigramme salariés et bénévoles
- Plannings des emplois
- Tableau de bord de comptabilisation des temps de travail, de repos et de congés
- Plan de formation des salariés

SOMMAIRE

Suivre un GE 70

Conseiller un GE dans son fonctionnement et son développement 73

SUIVRE ET CONSEILLER LE FONCTIONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN GE

Cette partie apporte méthodes et pistes de réflexion pour les accompagnateurs de groupements d'employeurs devant faire face à certaines problématiques de fonctionnement.

Sont notamment abordés :

- Les principales thématiques de suivi d'un GE
- Des indicateurs d'analyse des thèmes de suivi
- Des pistes de réflexion sur les principales difficultés pouvant être rencontrées dans la vie d'un GE

SUIVRE UN GE

L'objectif du suivi d'un GE

La phase de suivi du GE est complémentaire à celle de l'accompagnement à la création. Elle apporte notamment une aide aux GE nouvellement créés et/ou de petite taille pour lesquels il existe, au cours de leurs premières années de fonctionnement, des points de fragilité.

Certains responsables semblent éprouver des difficultés dans la gouvernance et la gestion du GE sans pour autant identifier des interlocuteurs ou des dispositifs en mesure de répondre à leurs besoins.

Il est intéressant pour les responsables de GE d'être soutenus par un réseau de personnes et de structures ressources contribuant à la pérennité du GE et de ses emplois.

Un suivi régulier peut permettre d'objectiver les besoins des GE et de leur proposer des préconisations adaptées (orientation vers certains interlocuteurs pour du conseil, de l'accompagnement, vers des dispositifs d'aide...). L'entretien de suivi a pour objectif de faciliter l'analyse de la situation du GE par un état des lieux de son organisation, de son fonctionnement, de son activité. Il ne s'agit pas d'une démarche d'audit ou de contrôle du GE mais d'un recueil d'éléments contextuels contribuant à cette analyse.

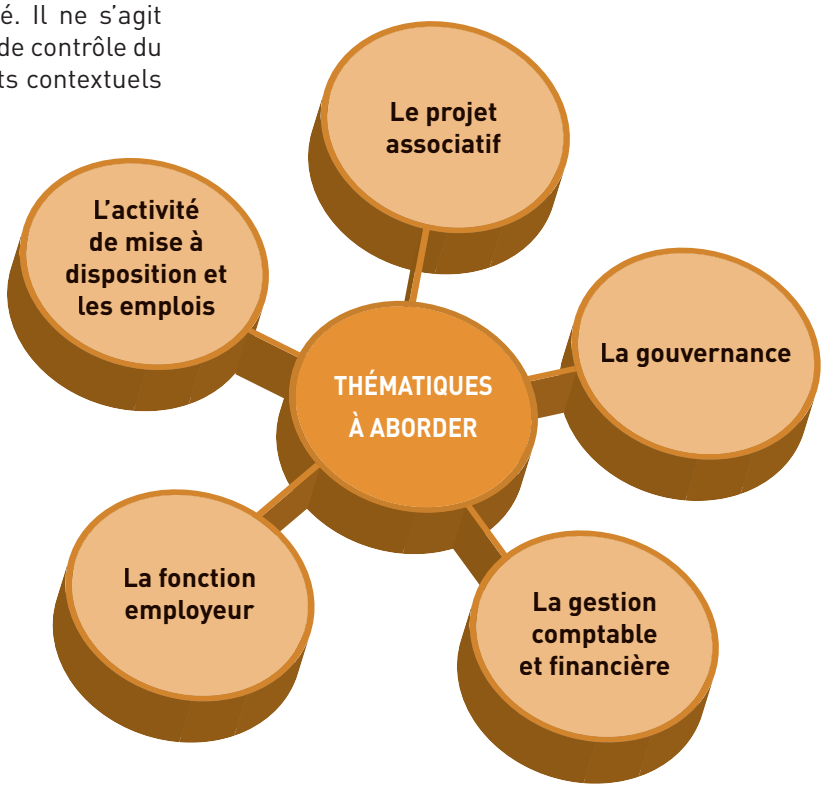
Les modalités de suivi peuvent prendre des formes diverses en fonction des moyens engagés dans cette démarche :

- Entretien téléphonique pour faire un état « flash » avec les responsables du GE
- Entretien en face à face, au cours duquel les responsables du GE peuvent évoquer leurs principaux points de satisfaction et/ou d'inquiétude
- État des lieux approfondi à la demande du GE ou d'un financeur institutionnel
- Entretien collectif regroupant plusieurs GE d'un territoire

La personne en charge du suivi et de l'évaluation du GE pourra notamment orienter son observation sur les thématiques suivantes :

- Le projet associatif du GE
- La gouvernance du GE
- La gestion comptable et financière du GE
- La fonction employeur dans le GE
- L'activité de mise à disposition du GE et les emplois

Les thématiques de suivi d'un GE


THÉMATIQUES À ABORDER
Le projet associatif
La gouvernance
La gestion comptable et financière
La fonction employeur
L'activité de mise à disposition et les emplois

Le projet associatif

Il existe en fonction des GE des degrés divers de projets associatifs. Certains GE sont considérés comme un outil au service des projets de leurs adhérents (associations ou collectivités). Dans ce cas, la notion de projet associatif pour le GE semble revêtir une importance moindre.

Pour d'autres GE, dont l'objectif est le développement et la structuration de l'emploi sur un territoire et/ou une filière, le projet associatif est un outil indispensable pour déployer leur stratégie.

Dans tous les cas et a minima, il semble nécessaire que le GE soit en capacité de structurer un projet autour de l'organisation de ses emplois (lutte contre la précarité, développement des temps de travail...).

Les indicateurs suivants permettent d'analyser le projet associatif GE :

- L'existence d'un projet associatif formalisé par écrit
- La cohérence des objectifs visés par le projet
- La pertinence des moyens mobilisés pour la mise en œuvre du projet

L'existence d'un projet associatif écrit est un indicateur de la capacité et de la volonté des dirigeants du GE à projeter la stratégie de fonctionnement et de développement du GE.

Le niveau de description du projet (objectifs, moyens...) permet à la personne réalisant le suivi d'en évaluer le degré de structuration.

La gouvernance

L'observation des modalités de gouvernance de l'association à travers son organisation statutaire et son fonctionnement effectif permet de renseigner les indicateurs suivants :

- La représentativité des adhérents dans la gouvernance du GE
- Le fonctionnement effectif des organes de gouvernance
- L'implication des bénévoles dans le fonctionnement du GE

L'évaluation de la gouvernance du GE contribue à mettre en évidence l'organisation des chaînes de décision et l'implication des adhérents dans le fonctionnement associatif. Dans le cas où le GE repose sur une fraction des adhérents ou sur quelques personnalités investies à titre personnel, il peut exister un déséquilibre marqué, facteur de fragilité pour la pérennité de l'association :

- Difficulté à remplacer les bénévoles
- Manque de partage des compétences des bénévoles à l'intérieur de la structure associative
- Comportement consumériste de certains adhérents
- Difficulté d'intégration de nouveaux bénévoles
- Etc.

Ces difficultés peuvent également apparaître si la chaîne de prise de décision est peu, voire non partagée.

La gestion comptable et financière

Les aspects comptables et financiers figurent au premier rang des préoccupations des responsables des GE. Ils sont, en partie, gage de la réussite et de la pérennité du GE et de ses emplois.

Une attention particulière sera portée à :

- L'équilibre financier du GE, en prenant en compte l'évolution des aides éventuelles, l'activité et les moyens financiers des adhérents utilisateurs
- Les modalités contribuant à la sécurisation financière du GE. À titre d'exemple, le GE a pu mettre en place par son règlement intérieur :
  - Un délai de préavis suffisant pour une recherche de solutions en cas de rupture de la convention de mise à disposition
  - Une avance en compte courant ou un dépôt de garantie
  - Une simulation budgétaire pluriannuelle
  - Etc.
- Les modalités permettant un suivi rigoureux de la gestion et du suivi de la facturation des mises à disposition. Les outils et procédures potentiellement utilisés par le GE seront :
  - Le traitement de la paye, des déclarations sociales et fiscales de la facturation

- Le recours à une éventuelle externalisation
- Le tableau de bord de suivi de la facturation et des règlements
- Etc.

La fonction employeur

L'exercice de la fonction employeur revêtant par son caractère tripartite un fonctionnement spécifique dans un GE, il convient de prendre en compte les indicateurs suivants :

■ Les modalités favorisant un dialogue entre les salariés, les administrateurs et les utilisateurs. Les temps d'échange entre les salariés et les administrateurs contribuent à favoriser le fonctionnement du GE. Il peut notamment être mis en place :

- Des réunions formelles de coordination
- Une information régulière des décisions du conseil d'administration
- Des documents de communication interne
- Etc.

■ Les processus et outils facilitant la gestion des ressources humaines. À titre d'exemple :

- Désignation d'un administrateur compétent en charge du suivi effectif d'un ou de plusieurs salariés
- Désignation dans la structure utilisatrice d'une personne compétente en charge du suivi du salarié mis à disposition
- L'existence de fiches de mission par salarié et par utilisateur
- L'utilisation d'outils et de procédures de liaison entre le GE et l'utilisateur pour le suivi de l'activité salariée (fiche de relevé d'heures, procédure pour signaler un dysfonctionnement, bilan annuel de la mise à disposition...)

■ Les modalités contribuant au développement des compétences professionnelles et renforçant le projet professionnel du salarié :

- Un entretien d'évaluation annuel
- Une évaluation des besoins de formation
- Un plan de formation
- Une recherche de pérennisation des compétences au sein du GE
- Etc.

Les emplois et l'activité de mise à disposition

L'évolution des emplois et de son activité de mise à disposition est un indicateur du fonctionnement et de la dynamique du GE.

■ L'évolution des emplois dans le GE
Cette évolution est à analyser d'un point de vue quantitatif et qualitatif, notamment sur les aspects contribuant à leur pérennisation. Plusieurs évolutions peuvent être prises en compte :

- Nombre de salariés (permanents et mis à disposition)
- Type de postes
- Type de contrats de travail
- Temps de travail
- Ratio d'équivalents temps plein
- Nombre de structures utilisatrices par emploi
- Types de qualification
- Etc.

■ L'évolution de l'activité de mise à disposition

- Nombre d'heures de mise à disposition
- Nombre d'heures de mise à disposition par secteur ou filière
- Nombre d'heures de mise à disposition par type d'emploi
- Nombre d'utilisateurs
- Le chiffre d'affaires de la mise à disposition
- Etc.

Il est à noter que pour certains GE, l'activité de conseil auprès des membres peut aussi être prise en compte.

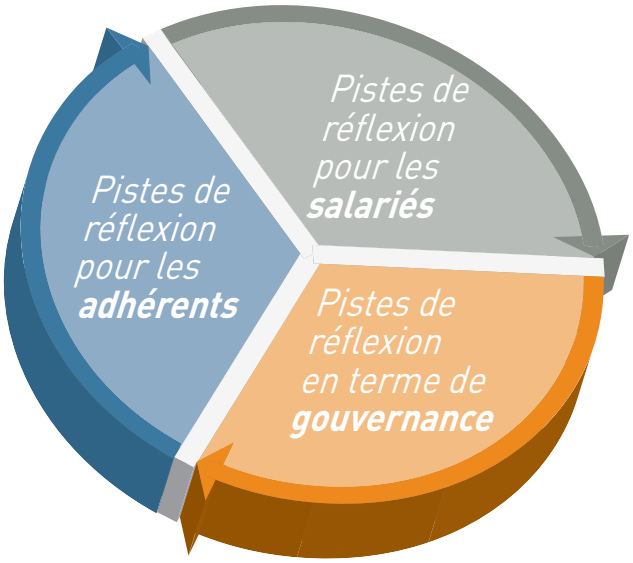
Le recueil de la parole de tout ou partie des utilisateurs peut également être un élément complémentaire du suivi du GE contribuant à éclairer les données liées à l'emploi et à l'activité de mise à disposition :

- Évolution du nombre d'adhérents
- Maintien ou développement des activités des utilisateurs
- Amélioration du service apporté aux usagers
- Etc.

CONSEILLER UN GE DANS SON FONCTIONNEMENT ET SON DÉVELOPPEMENT

Le GE peut rencontrer au cours de sa vie certaines difficultés propres à son fonctionnement. Il ne s'agit pas en l'état de traiter toutes les problématiques rencontrées par les associations employeurs, mais de réaliser un zoom sur les spécificités du GE.

Les tableaux suivants proposent des pistes de réflexion sur les principales difficultés pouvant être rencontrées dans la vie d'un GE.


Pistes de réflexion pour les salariés
Pistes de réflexion pour les adhérents
Pistes de réflexion en terme de gouvernance

Pistes de réflexion pour les salariés

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
Un salarié est absent, il se fait remplacer par l'une de ses connaissances	Le salarié absent doit en avertir le GE et la structure utilisatrice. La convention de mise à disposition stipule le nom et la qualification du salarié mis à disposition. Le remplaçant doit signer un contrat de travail avec le GE, il est déclaré auprès des organismes sociaux et une nouvelle convention de mise à disposition doit être établie. Il ne peut intervenir en dehors d'un cadre administratif et juridique établi. Il n'est par conséquent pas autorisé pour un salarié de se faire remplacer de façon informelle, de la même manière que dans tout organisme employeur.
Le GE s'aperçoit que des adhérents versent directement au salarié mis à disposition des frais professionnels	L'employeur du salarié est le GE, il est le seul à pouvoir rembourser des frais liés à son activité professionnelle (déplacement, remboursement de sommes engagées…). Le salarié en fait la déclaration en joignant les justificatifs au GE qui refacture ces frais au coût réel aux structures utilisatrices.
Un salarié refuse un changement d'affectation	Cette situation relève du droit commun, il convient de se reporter aux termes du contrat de travail. Ce dernier doit renvoyer à la liste des utilisateurs potentiels et de lieux d'exécution du travail consultable par le salarié. Il est également nécessaire de définir une zone géographique de travail dans le contrat. Si la nouvelle affectation n'induit pas de modification substantielle du contrat de travail, le refus du salarié l'expose à un licenciement pour faute grave.

Pistes de réflexion pour les adhérents

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
Une structure fiscalisée souhaite adhérer au GE	Avant toute nouvelle adhésion, le groupement doit connaître le statut juridique, le type d'activités portées par le demandeur et son statut fiscal. Si le GE ne souhaite pas être assujetti à la TVA, il faut que l'ensemble de ses membres ne le soient pas. Dans ce cas, le GE ne doit pas accepter cette demande d'adhésion, même pour une mise à disposition de court terme ou ponctuelle. Pour certains GE dont les membres peuvent relever du secteur marchand et non marchand, il peut être intéressant de mener une réflexion sur une éventuelle fiscalisation du groupement en fonction du projet qu'il porte et sur la base de simulations financières.
Un membre utilisateur rencontre des difficultés financières et souhaite mettre un terme à la convention de mise à disposition	Il convient de se reporter aux termes de la convention en cas de rupture de cette dernière. Afin de limiter ce type de situation et ses éventuels effets sur l'emploi, le GE peut : ■ Solliciter la situation financière des adhérents (annuellement et pas seulement à l'adhésion), par la présentation des comptes de l'exercice clos et du budget prévisionnel ■ Prévoir dans la convention de mise à disposition un délai de préavis au départ de l'adhérent suffisamment important (2 à 3 mois) pour rechercher un nouvel adhérent qui compenserait la perte d'activité ■ Solliciter le versement d'une caution équivalente au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation de l'emploi Le dialogue régulier avec l'ensemble des adhérents est également un moyen efficace pour anticiper ce type de situation.
Un membre utilisateur ne souhaite pas reconduire la convention de mise à disposition	L'anticipation est le meilleur moyen de faire face à cette situation. Le groupement devra mobiliser l'ensemble de ses adhérents pour : ■ Qu'ils compensent eux-mêmes le nombre d'heures perdues s'ils ont des besoins en main-d'œuvre équivalents ■ Rechercher un ou plusieurs nouveaux adhérents qui auraient des besoins en main-d'œuvre équivalents Les salariés peuvent également être mobilisés pour l'identification de nouveaux adhérents autour de leurs secteurs d'habitation, ils sont ainsi pleinement acteurs de leur projet professionnel. Dans le cas où cette perte d'activité ne peut être compensée, le groupement sera dans l'obligation, pour des raisons économiques, de proposer aux salariés concernés une modification substantielle du contrat de travail par une baisse du volume horaire ou, le cas échéant, conduire une procédure de licenciement économique relevant du droit commun.

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
Un adhérent a des retards de paiement répétés	Il peut arriver que certains adhérents du groupement ne payent pas les factures à échéance en raison de négligences ou de problèmes de trésorerie. Il ne faut pas laisser perdurer cette situation, le GE n'a pas vocation à réaliser des avances de trésorerie. Pour se prémunir face à cette situation, il est possible de : ■ Évaluer la situation financière de l'adhérent (plan de trésorerie et budget prévisionnel intégrant le coût de la mise à disposition) ■ Spécifier dans la convention les conditions de règlement des factures ■ Solliciter le versement d'une caution équivalent au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation ■ Envoyer la facture avant le règlement des salaires (7 à 10 jours) ■ En cas d'écarts entre les heures effectuées et les heures prévues, réaliser la régulation sur le mois suivant, ce qui permet de ne pas retarder l'envoi des factures ■ Mettre en place un système de prélèvement automatique ■ Utiliser un tableau de suivi des règlements ■ Ne pas hésiter à relancer rapidement et en direct les adhérents La pédagogie et le dialogue auprès de chacun sont également des facteurs favorisant le bon fonctionnement du dispositif.
Un adhérent rencontre des difficultés relationnelles avec le salarié mis à sa disposition	La relation tripartite du GE induit des dispositions particulières en cas de mésentente entre un salarié et un utilisateur. ■ En amont de la mise à disposition, il convient de bien définir avec l'adhérent ses besoins et ses objectifs afin de recourir aux salariés les plus adaptés et de permettre au salarié de répondre au mieux aux attentes. Une fiche de mission écrite permettra de clarifier le rôle du salarié attendu par l'utilisateur au sein de sa structure. Le GE doit prévoir une période d'essai, s'il s'agit d'un recrutement, pour que chacune des parties évalue leur compatibilité. Cette période doit se conclure par un entretien. Un administrateur devra être nommé pour suivre un ou plusieurs salariés. Cette personne ne sera pas automatiquement le président du GE. Le choix reposera sur la capacité de la personne à réaliser réellement le suivi et idéalement, elle possédera une expérience de management de personnel. ■ Le responsable en charge du suivi qui repère une difficulté par des bilans réguliers avec le salarié et l'utilisateur ne doit pas laisser perdurer cette situation. Il convient de mettre en lumière la situation conflictuelle afin d'apporter des réponses adaptées. ■ Le groupement peut également rechercher des solutions de remplacement du salarié en poste. Le groupement peut se positionner comme un médiateur, bien qu'il faille rappeler qu'il est l'employeur du salarié et qu'il organise son travail. Une situation conflictuelle non traitée peut amener un adhérent à se retirer du groupement.
Le GE met à disposition à temps plein un salarié auprès d'un seul adhérent	La finalité du GE consiste à partager un ou plusieurs salariés entre les membres constituant le groupement. La situation où un salarié est mis à disposition à temps plein d'une seule structure n'est pas dans « l'état d'esprit » des GE, même si cela n'est pas interdit. Dans les faits, il apparait logique que la structure embauche directement le salarié et endosse pleinement son rôle d'employeur. En l'état, le GE ne doit pas servir à contourner les obligations qui incomberaient à cette structure si elle était l'employeur direct (application d'une convention collective spécifique, avantages sociaux...). Il existe également, en cas de conflit (par exemple, le retrait de l'utilisateur du GE entraîne le licenciement du salarié, qui réalise un recours aux prud'hommes), un risque de requalification du statut d'usager en employeur.

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
Une structure adhère au GE sans solliciter de mise à disposition de personnel	Cette situation se rencontre lorsque certaines structures souhaitent apporter une forme de caution morale au projet du groupement sans pour autant avoir recours à la mise à disposition de personnel. Les adhérents étant solidairement responsables des dettes vis-à-vis des salariés et des organismes sociaux, il conviendrait de préciser dans les statuts les règles qui s'appliquent à ce type d'adhérent.
L'activité du GE diminue, il recherche de nouvelles pistes pour la maintenir ou la développer	L'activité du GE peut être réduite par la diminution du nombre d'adhérents et/ou des besoins moins grands de chacun d'entre eux. Dans cette situation, le groupement peut être amené à réduire le temps de travail de ses salariés ou procéder à des réductions de personnels si les conditions économiques l'imposent. Le GE peut être conduit à explorer diverses solutions complémentaires les unes des autres : ■ Utiliser le levier de la formation pour renforcer les compétences des salariés et leur employabilité. Ils pourront s'adapter plus facilement et répondre aux besoins d'un nombre d'utilisateurs plus grand. ■ Communiquer sur le GE en présentant ses principes de fonctionnement et ses plus-values pour les adhérents et les salariés. La communication doit s'inscrire dans une dimension territoriale cohérente et en lien avec les compétences pouvant être mobilisées par le GE. Les cibles de la communication : - Les associations du territoire. Le GE peut s'ouvrir et favoriser la complémentarité entre les secteurs du sport et de l'animation ou entre des disciplines et des activités. Le développement des compétences et des qualifications des salariés par la formation sera un atout pour intégrer des utilisateurs variés. Si la différence de culture peut apparaître comme un frein, « la force de l'exemple » peut réunir des associations autour d'un projet commun. - Les collectivités du territoire pour lesquelles le GE peut apparaître comme un outil de cohérence territoriale sur le sport et l'animation. Les adhérents du GE doivent mobiliser leurs réseaux dans cette communication. ■ Les salariés du GE sont les premiers menacés par la baisse de l'activité du GE. Le temps disponible doit leur permettre de s'inscrire dans la phase de développement du GE. Si nécessaire, ils doivent être accompagnés dans cette mission.

Pistes de réflexion en terme de gouvernance

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
La gouvernance du GE ne repose que sur un seul adhérent ou sur une seule personne	Les adhérents du GE s'associent pour partager ou mutualiser un emploi, la gouvernance de cette structure doit être collégiale et pérenne. Dans la « philosophie » du GE, l'utilisateur n'est pas un consommateur d'heures de prestations, il a des responsabilités vis-à-vis du groupement et du salarié. Pour favoriser l'implication dans le GE, il convient avant tout d'être organisé pour concentrer les efforts de chacun. ■ Prévoir dans les statuts la représentation au conseil d'administration de chaque utilisateur (pour les micro-GE) ■ Rappeler au moment de l'adhésion les droits et devoirs des adhérents en matière de fonctionnement du GE en remettant un exemplaire des statuts et du règlement intérieur ■ Rappeler que le temps consacré au GE n'est pas une charge supplémentaire, mais un transfert de l'activité d'employeur qui serait exercée dans l'association utilisatrice ■ Appliquer les règles de bonne gouvernance qui conviennent à toutes associations : - Repérer précisément les tâches à effectuer - Préparer, planifier, distribuer les rôles de chacun - Mettre en place des outils de gestion et des procédures qui facilitent le fonctionnement du GE (mail, tableaux de suivi, planning partagé sur Internet…) - Pérenniser les compétences et connaissances des administrateurs en interne pour assurer la continuité du fonctionnement du GE (échanges, formations, archivage, documentation, accompagnement de nouveaux administrateurs, tutorat…) - Intégrer les nouveaux usagers au fonctionnement du GE - Anticiper le *turn-over* des bénévoles en intégrant de nouveaux administrateurs potentiels et en prévoyant une période de transition et de transmission - Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, alléger la gestion administrative des emplois en ayant recours à des organismes réalisant les bulletins de salaire, les déclarations fiscales et sociales - S'appuyer sur un règlement intérieur précisant la nécessité de l'implication de chacun
Le GE ne parvient pas à renouveler ses administrateurs	Comme toute association, le GE ne peut poursuivre son activité sans administrateur. Deux solutions apparaissent : ■ Prévoir un préavis en cas de démission des administrateurs actuels pour rechercher de nouveaux administrateurs en s'appuyant sur les préconisations précédentes ■ Se rapprocher d'un autre GE existant sur le territoire pour évaluer les capacités de reprise de l'activité de mise à disposition. Cette option peut aboutir au transfert des salariés et des adhérents vers ce GE si ce dernier donne son accord En l'absence de solution satisfaisante, le GE sera dans l'obligation d'être dissous conformément aux dispositions statutaires, et les salariés du groupement seront licenciés.

SOMMAIRE

Outil n°1 : Lettre-type de déclaration à l'Inspection du travail pour un GE entrant dans le champ d'application d'une même convention collective 80

Outil n°2 : Lettre-type de déclaration à la DIRECCTE ou à son unité territoriale, pour un GE n'entrant pas dans le champ d'application d'une même convention collective 81

Outil n°3 : Lettre-type à la Direction régionale de l'INSEE, si l'association n'est pas encore immatriculée au répertoire des entreprises et des établissements SIRENE 82

Outil n°4 : Exemple de statuts de GE associatif 83

Outil n°5 : Exemple de règlement intérieur 87

Outil n°6 : Exemple de convention de mise à disposition 90

Outil n°7 : Exemple de contrat de travail CDI à temps plein 93

Outil n°8 : Exemple de facture 96

Outil n°9 : Agenda partagé 97

Outil n°10 : Fiche de mission 98

Outil n°11 : Fiche de relevé d'heures 100

Outil n°12 : Fiche de frais professionnels 101

Outil n°13 : Fiche de demande de congés 103

Outil n°14 : Pour en savoir plus 104

Tous les courriers présentés dans les pages qui suivent sont au masculin. Ces derniers sont à personnaliser en fonction du destinataire.

BOITE À OUTILS POUR LA CRÉATION DE GE

Pour télécharger l'ensemble des outils de ce guide,
rendez-vous sur www.avise.org/GE

Outil n°1

Lettre-type de déclaration à l'Inspection du travail pour un GE entrant dans le champ d'application d'une même convention collective

Lettre avec accusé de réception adressée à l'Inspection du travail dans le mois suivant sa constitution.

Nom du GE : . . . . . .
Adresse : . . . . . .
Tél. : . . . . . .
Le (la) président(e) . . . . . .

Monsieur l'Inspecteur du travail

Le . . . . . , À . . . . . .

Objet : Information de création d'un GE

Monsieur l'Inspecteur,

J'ai l'honneur de vous déclarer, en application de l'article L.1253-6 du Code du travail, la constitution du GE . . . . . , dont le siège social a été fixé à . . . . . .

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint :

- La copie des statuts
- L'extrait de la déclaration d'association publiée au Journal officiel des associations et fondations d'entreprise
- La liste des membres du groupement, avec pour chacun d'eux les renseignements suivants : dénomination, siège, nature de sa/ses activités, code APE, n° Siret
- La liste des administrateurs : . . . . . (nom, prénom, fonction, domiciliation)

La convention collective que le GE applique est la convention collective nationale . . . . . .

Par ailleurs, le groupement envisage de recruter des salariés dont la qualification sera la suivante : . . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Je m'engage à vous communiquer toute modification ultérieure intervenant sur les statuts, les administrateurs, les membres ou la convention collective appliquée, dans le mois suivant ce changement.

Veuillez agréer, Monsieur l'Inspecteur, ...

Outil n°2

Lettre-type de déclaration à la Direction régionale en charge du Travail et de l'Emploi ou à son unité territoriale, pour un GE n'entrant pas dans le champ d'application d'une même convention collective

Lettre avec accusé de réception adressée à la DIRECCTE ou à son unité territoriale, dans le mois précédent l'exercice de son activité (sous réserve d'une éventuelle opposition de l'autorité administrative dans le mois suivant la présente déclaration).

Nom du GE : . . . . . .
Adresse : . . . . . .
Tél. : . . . . . .
Le (la) président(e) . . . . . .

Monsieur le Directeur régional

Le . . . . . , À . . . . . .

Objet : Déclaration de création d'un GE

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de vous déclarer, en application de l'article L.1253-17 du Code du travail, la constitution du GE . . . . . , dont le siège social a été fixé à . . . . . .

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint :

- La copie des statuts
- L'extrait de la déclaration d'association publiée au Journal officiel des associations et fondations d'entreprise
- La liste des membres du groupement, avec pour chacun d'eux les renseignements suivants : dénomination, siège, nature de sa/ses activités, code APE, n° Siret, convention collective
- La liste des administrateurs : . . . . . (nom, prénom, fonction, domiciliation)

La convention collective que le GE envisage d'appliquer est la convention collective nationale . . . . . .

Par ailleurs, le groupement envisage de recruter des salariés dont la qualification sera la suivante : . . . . . .

Le GE exercera son activité au plus tôt dans le mois suivant la présente déclaration et sous réserve de non-opposition de la part de vos services.

Je m'engage à vous communiquer toute modification ultérieure intervenant sur les statuts, les administrateurs, les membres ou la convention collective appliquée, dans le mois suivant ce changement.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, ...

Outil n°3

Lettre-type à la Direction régionale de l'INSEE, si l'association n'est pas encore immatriculée au répertoire des entreprises et des établissements SIRENE

Nom du GE : . . . . . .
Adresse : . . . . . .
Tél. : . . . . . .
Le (la) président(e) . . . . . .

Monsieur le Directeur régional

Le . . . . . , À . . . . . .

Objet : Délivrance du n° SIRET et code APE

Monsieur le Directeur régional,

Le service d'information de l'INSEE me fait savoir que votre service a compétence pour immatriculer notre association au répertoire des entreprises et des établissements SIRENE et délivrer le n° SIRET, permettant ainsi à notre association de recevoir des subventions de l'État et des collectivités territoriales et déclarer l'embauche de salariés.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les pièces qui vous sont nécessaires :

- Photocopie du récépissé délivré par la préfecture lors de la déclaration
- Photocopie de la page 1 des statuts présentant l'objet de l'association
- Photocopie de l'extrait paru au Journal officiel

Par ailleurs, je vous précise qu'à ma connaissance, notre association ne dispose pas du n° SIREN.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur régional, l'expression de mes salutations distinguées.

Outil n°4

Exemple de statuts de GE associatif

Exemple de statuts à adapter en fonction du projet de chaque GE.

Article 1 : Dénomination

Il est fondé, entre les personnes morales, adhérentes aux présents statuts, un GE.
Cette association est régie par la loi du 1er juillet 1901, le décret du 16 août 1901, la loi du 25 juillet 1985, le décret du 13 mars 1986 et la loi du 1er août 2005.

Elle a pour dénomination : . . . . . (nom du GE)

Article 2 : Objet

Conformément à la loi du 25 juillet 1985, ce GE a pour objet la mise à disposition de ses membres d'un ou plusieurs salariés, liés au groupement par un contrat de travail. Il peut également apporter à ses membres son aide ou ses conseils en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le groupement effectue des opérations à but non lucratif.

Article 3 : Siège social

Le siège social du GE est fixé à . . . . . (adresse). Il pourra être transféré sur décision du conseil d'administration.

Article 4 : La convention collective appliquée par le groupement

Le GE fonctionne dans le champ de la convention collective suivante : . . . . . .

Article 5 : Composition du GE

Pourra intégrer le GE toute personne morale n'employant pas plus de 300 salariés et s'engageant à respecter les présents statuts et le règlement intérieur (sauf s'il existe un accord collectif au sein de l'entreprise).

L'adhérent s'engage à ne pas adhérer à plus de deux GE.

Pour être adhérents, les nouveaux membres doivent être agréés par le conseil d'administration (CA) et s'acquitter du montant de l'adhésion. En cas de refus d'intégration, ces personnes morales pourront faire appel devant l'assemblée générale.

À noter : Il est possible de définir des membres fondateurs ou de droits.

Il est également possible de délimiter le secteur d'activité des adhérents ou un secteur géographique. Certaines pièces, comme les comptes de l'exercice clos et le budget prévisionnel, peuvent être sollicitées.

Article 6 : Perte de qualité de membre

La qualité de membre se perd :

- Par démission, notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception au président du groupement. Elle sera effective après un délai de . . . . . mois, à compter de la notification du courrier.
- Par cessation d'activité.
- Par exclusion prononcée par le conseil d'administration du groupement, en cas de :
  - Non-respect des présents statuts, du règlement intérieur ou de la convention de mise à disposition de personnel
  - De retard significatif ou défaut des sommes dues
  - Dépassement du seuil de 300 salariés (sauf s'il existe un accord collectif au sein de l'entreprise)
  - Ou tout autre motif grave

Le conseil d'administration fixe les conditions dans lesquelles un salarié peut être mis à disposition d'un adhérent exposé à une sanction d'exclusion.

À noter : Il est possible de préciser que la convention de mise à disposition peut être suspendue par le CA le temps de l'instruction.

Tout adhérent faisant l'objet d'une procédure d'exclusion sera convoqué et invité à s'expliquer devant le conseil d'administration. La décision d'exclusion peut faire l'objet d'un appel devant l'assemblée générale du groupement.

L'exclusion est à compter de la notification exécutoire le lendemain de la première assemblée générale - ou assemblée des utilisateurs - suivant la réunion du conseil d'administration qui l'aura décidée.

Dans tous les cas, l'adhérent reste redevable des sommes dues au groupement.

Article 7 : Ressources et solidarité

Le groupement subvient à ses dépenses par :

- Les cotisations de ses membres. Le montant de la cotisation est fixé par l'assemblée générale
- La participation aux frais de fonctionnement du groupement dans les conditions définies par le règlement intérieur
- Des subventions
- Le remboursement par chaque adhérent au prorata du temps d'utilisation des salariés selon les conditions définies par la convention de mise à disposition de personnel
- D'appels de fonds auprès des adhérents
- Des emprunts auprès d'organismes bancaires
- Toute autre ressource autorisée par la loi

Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. Les dettes seront supportées proportionnellement aux utilisations horaires du personnel sur les 12 derniers mois.

À noter : Il est possible de définir la clé de répartition au prorata des salaires versés dans le cadre de la mise à disposition.

Article 8 : Assemblée générale (AG)

Composition

Elle est constituée des membres adhérents à jour de leur adhésion.

L'AG ordinaire

L'AG ordinaire est convoquée par le président à son initiative ou à la demande d'une partie des membres : . . . . . (préciser la proportion des membres : 1/4, 1/3, 1/2...)
Elle se réunit une fois par an.

Les convocations sont notifiées aux membres au moins 15 jours avant la tenue de l'assemblée générale ordinaire.

Elle a notamment pour rôle de :

- Approuver et vérifier des comptes annuels
- Procéder aux élections
- Fixer le montant de l'adhésion et de l'adhésion annuelle
- Valider les décisions

L'AG extraordinaire

L'AG extraordinaire est convoquée par le président à son initiative ou à la demande d'une partie des membres : . . . . . (préciser la proportion des membres : 1/4, 1/3, 1/2...)
Elle se réunit autant que de besoin.

L'assemblée générale extraordinaire a compétence pour procéder à la modification des statuts, à la dissolution du groupement et à la dévolution de ses biens, ainsi qu'à la fusion ou la transformation de la structure associative.

Fonctionnement de l'AG ordinaire et extraordinaire

Chaque adhérent dispose d'une voix. Tout membre qui ne peut se rendre à l'AG peut se faire représenter par un mandataire, muni d'un pouvoir l'autorisant à voter sur les questions à l'ordre du jour. Un seul pouvoir par mandataire est autorisé.

À noter : Il est possible de définir un nombre de voix par membre proportionnel au nombre de salariés ou au nombre d'heures de mise à disposition.

L'assemblée générale ordinaire peut délibérer valablement si le quorum fixé au . . . . . (à préciser : 1/3, 1/2...) des membres est présent ou représenté. La voix du président est prépondérante en cas de partage égal des voix.

Dans le cas où le quorum ne serait pas atteint, l'AG est de nouveau convoquée dans les . . . . . (préciser le nombre de jours : en général entre 8 et 30 jours). L'assemblée délibère à la majorité des membres présents ou représentés.

Article 9 : Dissolution de l'association

La dissolution du groupement est décidée par une AG extraordinaire si la proposition recueille . . . . . (préciser la proportion : 2/3, 1/2 des voix...) des membres adhérents du groupement, présents ou représentés.

Si la dissolution est votée, l'AG extraordinaire désigne un commissaire chargé de la liquidation de l'actif de l'association, lequel sera dévolu, conformément aux décisions prises par l'AG qui aura voté la dissolution.

Article 10 : Le conseil d'administration (CA)

Composition et constitution du CA

Le groupement est administré par un CA dont les fonctions sont bénévoles. Il est composé de représentants des membres du groupement élus par l'AG ordinaire et est renouvelable.

Préciser la place des éventuels membres fondateurs et/ou de droits.

Préciser les modalités de renouvellement des membres du CA.

Rôle du conseil d'administration

Le CA dispose des pouvoirs d'administration et de gestion du groupement dans le cadre des orientations définies par l'assemblée générale.
Toutes les décisions importantes concernant le fonctionnement du groupement doivent être soumises à l'AG pour devenir exécutoires.

Fonctionnement du CA

Il se réunit au moins . . . . . (préciser la fréquence minimum des réunions annuelles ou trimestrielles du CA).
Il se réunit sur convocation du Président, ou sur la demande d'au moins . . . . . (préciser le nombre en fonction du nombre réel d'adhérents : 1/2, 1/3...) des administrateurs.

Article 11 : Le bureau

Le conseil d'administration élit en son sein un bureau composé d'un président, d'un trésorier, d'un secrétaire et de suppléants à la majorité des membres présents et représentés. (Le président peut être proposé par le conseil d'administration et élu par l'assemblée générale ordinaire)

Les membres du bureau sont élus pour une durée de . . . . . ans (préciser la durée du mandat).

À noter : En fonction de la taille et de l'organisation du GE, des suppléants peuvent être prévus aux statuts.

Article 12 : Règlement intérieur

Un règlement intérieur, proposé par le CA et approuvé par l'AG, fixe les dispositions non inscrites aux présents statuts et nécessaires à l'administration du groupement.

Article 13 : Exercice

L'exercice comptable du groupement est fixé sur l'année civile.
(Il est conseillé de choisir l'année civile pour simplifier le fonctionnement du groupement avec les administrations)

Fait à : . . . . . .

Le : . . . . . .

Signatures

Outil n°5

Exemple de règlement intérieur

Exemple de règlement intérieur à adapter en fonction du projet de chaque GE.

Article 1

Le présent règlement intérieur de fonctionnement, adopté par l'assemblée générale, s'impose à tous les adhérents.

Article 2 : Convention de mise à disposition et planning

Une convention de mise à disposition est établie entre le groupement et l'adhérent utilisateur. Elle sera portée à la connaissance du salarié concerné.

Celle-ci définit les conditions générales de la mise à disposition et notamment : les aspects financiers de la prestation, les conditions de travail du ou des salariés mis à disposition, les aspects liés à la responsabilité, les modalités d'utilisation (planning d'utilisation…), l'identité et les coordonnées de la personne mise à disposition, le type de poste, la durée de la mise à disposition, le lieu de travail, les conditions financières.

Les adhérents font connaître leurs besoins en main-d'œuvre à la fin de chaque année civile (ou saison), dans la perspective de l'exercice suivant.

Article 3 : Évaluation de la mise à disposition

Il est réalisé chaque année une évaluation de la mise à disposition du salarié auprès de l'adhérent utilisateur et du salarié pour contribuer à l'amélioration du fonctionnement du groupement.

Article 4 : Période d'essai entre l'utilisateur et le GE

Dans le cas de chaque nouvelle mise à disposition d'un salarié embauché en contrat à durée indéterminée, l'utilisateur bénéficie d'une période d'essai correspondant à celle du contrat de travail du salarié mis à sa disposition.

Article 5 : Rupture du contrat de mise à disposition à durée indéterminée

L'adhérent utilisateur, dans le cadre d'un contrat de mise à disposition à durée indéterminée, peut souhaiter pour diverses raisons, mettre fin à cette mise à disposition.

Dans ce cas, il doit prévenir le groupement, par lettre recommandée avec accusé de réception.

La mise à disposition d'un salarié non cadre prendra fin . . . . . mois après la date de réception de la lettre recommandée (il est possible de définir une durée spécifique pour les cadres puisque la période de préavis est plus importante).

Le préavis peut être réduit dans le cas où une solution est proposée par le groupement.

L'avance en compte courant sera restituée, au plus tard, ... jours après la fin de la mise à disposition, après règlement complet des sommes dues.

Article 6 : Contrats de travail et convention collective

Les contrats de travail conclus entre le GE et les salariés sont écrits. Ils indiquent les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification, la liste des utilisateurs potentiels et les lieux d'exécution du travail.

La liste des adhérents auprès desquels le salarié peut être mis à disposition, est annexée au contrat. Lors de l'adhésion d'un nouveau membre au groupement, cette liste est réactualisée.

Les salariés bénéficient de la convention collective suivante : . . . . . .

Article 7 : Responsabilité, hygiène, sécurité

Pour l'application de ces dispositions, les conditions d'exécution du travail comprennent ce qui a trait à : la durée du travail, le travail de nuit, le repos hebdomadaire et les jours fériés, la santé et la sécurité au travail.

Elle s'engage à garantir au salarié mis à disposition les mêmes conditions de travail que ses salariés, notamment l'accès au matériel et aux équipements collectifs.

Les obligations relatives à la médecine du travail sont à la charge du groupement.

Article 8 : Droit d'entrée et cotisation annuelle pour les membres adhérents

Le montant du droit d'entrée est fixé à . . . . . €, il est payable au moment de l'adhésion (s'il existe un droit d'entrée).

Le montant de la cotisation est fixé à . . . . . €.

Le montant de la cotisation annuelle et du droit d'entrée peuvent être révisés sur approbation par l'assemblée générale. Il est adressé au groupement au plus tard le . . . . . (préciser la date du mois en cours ou suivant).

Article 9 : Relevé d'activité

L'utilisateur et les salariés mis à disposition signent chaque mois, un relevé des activités effectuées dans le mois. Ce document sert de référence pour l'établissement de la facturation.

Article 10 : Facturation

Il est facturé à chacun des adhérents :

- Le salaire brut des salariés qui sont intervenus pour lui
- Les charges sociales et fiscales afférentes
- Les éventuels frais professionnels liés à leur mission
- Les coûts réels liés à la gestion des emplois

L'utilisateur doit transmettre au groupement, au plus tard le . . . . . de chaque mois, le relevé d'activité en vue de l'établissement de la facture.
Une facture, conforme au relevé d'activité transmis, sera émise en fin de mois. Le règlement est effectué par prélèvement automatique le . . . . . du mois (si le règlement est effectué par chèque, préciser la date limite de paiement).

Une facture rectificative pourra régulariser la différence entre l'activité prévue et celle effectivement réalisée. Toutefois, si l'activité initialement prévue venait à être annulée pour des raisons indépendantes du salarié (conditions météorologiques, équipement indisponible...), cette dernière serait reportée. Dans tous les cas, elle sera facturée à l'utilisateur.

En cas de non-règlement de la facture dans le délai prévu, la somme est prélevée sur l'avance en compte courant de l'utilisateur. Cette situation peut entraîner la fin de la mise à disposition.

Article 11 : Avance en compte courant

Pour constituer un fonds de trésorerie, chaque adhérent utilisateur versera, au plus tard le mois précédent la mise à disposition, une avance en compte courant égale à . . . . . mois de facturation (en général 2 à 3 mois).

Cette avance en compte courant sera restituée au plus tard . . . . . jours après la fin de la mise à disposition, après règlement complet des sommes dues.

Article 12 : Déclaration du ou des salarié(s) mis à disposition

L'adhérent utilisateur est tenu d'inscrire le(s) salarié(s) sur son registre du personnel en stipulant la mention : mis à disposition par le GE . . . . . (nom du groupement).

Article 13 : Frais professionnels

Les frais professionnels sont remboursés aux salariés sur justificatifs.

Préciser les modalités de prise en compte des frais professionnels et les barèmes (taux kilométrique, repas, hébergement...)

Article 14 : Déclaration d'absence, d'accident et d'incident

L'adhérent utilisateur s'engage à signaler sous 24 heures toute absence ou accident pouvant survenir à un salarié pendant la période où il est à sa disposition, ainsi que tout incident, faute ou manquement susceptibles d'entraîner une éventuelle sanction disciplinaire, voire une rupture du contrat de travail.

Article 15 : Dommages causés par le salarié

Le salarié mis à disposition se trouve placé sous la responsabilité de l'adhérent utilisateur. Ce dernier répond des fautes que le salarié mis à disposition serait susceptible de commettre pendant qu'il est à leur service.

Article 16 : Matériel

Le groupement ne fournit aucun matériel ou équipement, il appartient à l'adhérent utilisateur de mettre à disposition du salarié les éléments nécessaires à la mise en œuvre de sa mission dans le respect des règles de sécurité.

Article 17 : Rupture du contrat de travail

Le groupement s'engage, en cas de rupture du contrat de travail du salarié mis à disposition, à rechercher les solutions de remplacement. Il s'agit pour le groupement d'une obligation de moyen.

Fait à : . . . . . .

Le : . . . . . .

Signatures

Outil n°6

Exemple de convention de mise à disposition

ENTRE LES SOUSSIGNÉS :

Le GE : . . . . . (nom du GE),
ayant son siège social à . . . . . (adresse du siège social),

Représentée par . . . . . (nom du représentant du GE), en qualité de président.
N° Siret : . . . . . Code APE : . . . . . .

ET

. . . . . (raison sociale de l'adhérent), dénommée ci-après « l'adhérent utilisateur »,
ayant son siège social à . . . . . (adresse),

Représentée par . . . . . (nom), en qualité de président
N° Siret : . . . . . Code APE : . . . . . .

Préambule

Monsieur, Madame . . . . . (nom), représentant . . . . . (raison sociale de l'adhérent) reconnaît avoir reçu et pris connaissance des statuts et du règlement intérieur du . . . . . (nom du GE).

À noter : Il est également possible de transmettre les comptes du GE dans un lien de confiance et de transparence.

Article 1 : Objet de la convention

Dans le cadre de son dispositif de mutualisation des emplois, le . . . . . (nom du GE) met à disposition de . . . . . (raison sociale de l'adhérent), en prêt de main-d'œuvre non lucratif, un(e) salarié(e) de sa structure, nommé(e) :

- . . . . . (nom, prénom du salarié)
- . . . . . (qualification du salarié)

À noter : Dans le cas des éducateurs sportifs, il est également possible de faire figurer le n° de carte professionnelle.

Et suivant les modalités définies dans les articles suivants.

Article 2 : Gestion du personnel mis à disposition

Le . . . . . (nom du GE), assure toutes les obligations liées à la fonction d'employeur qu'elle occupe.
Il s'engage ainsi à :

- Élaborer et faire respecter le contrat de travail
- Rémunérer le salarié
- Réaliser l'ensemble des déclarations auprès des organismes sociaux
- Gérer la formation professionnelle du salarié
- Assurer le pouvoir de direction et le pouvoir disciplinaire à l'égard du salarié

Pendant la durée de la mise à disposition, le . . . . . (nom du GE) reste l'employeur de . . . . . (nom, prénom du salarié), le gère et le rémunère.

L'adhérent utilisateur transmettra au . . . . . (nom du GE), chaque mois et au plus tard le . . . . . du mois suivant, un relevé des heures effectuées.

L'adhérent utilisateur doit fournir au . . . . . (nom du GE), toute information sur les absences, accidents, incidents dans les 24 heures au groupement.

Pendant la durée de sa mise à disposition, ... (nom, prénom du salarié) recevra toutes les instructions nécessaires de la part de . . . . . (nom du représentant de l'adhérent).

Ce dernier s'engage également à lui fournir tout le matériel nécessaire à la réalisation du service dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité.

Article 3 : Durée de la convention

La présente convention est conclue pour une durée indéterminée à compter du . . . . . (date de début de convention). Chaque partie peut mettre fin à la convention librement par lettre recommandée avec accusé de réception avec un préavis de . . . . . mois.

Article 4 : Périodes d'intervention et missions

L'intervention de . . . . . (nom, prénom du salarié) s'effectuera comme il est présenté dans ce tableau :

Périodes d'interventions	Créneaux horaires	Lieux	Missions

Article 5 : Modalités financières

Il est facturé à chacun des adhérents :

- Le salaire brut du ou des salariés(s) du temps de travail effectif
- Les charges sociales et fiscales afférentes
- Les éventuels frais professionnels liés à sa mission
- Les coûts réels liés à la gestion de l'emploi

Les évolutions conventionnelles de rémunération seront appliquées automatiquement.

Le . . . . . (nom du GE), s'engage à tenir informer . . . . . (raison sociale de l'adhérent) des évolutions tarifaires dans un délai de quinze jours minimum avant la facturation de la mise disposition.

Le nombre d'heures de mise à disposition est fixé à : . . . . . heures
Le coût horaire est fixé à . . . . . € brut de l'heure.

Le remboursement des frais professionnels est défini comme suit :

Dépend du règlement intérieur du groupement et des conditions spécifiques négociées avec l'adhérent.

Article 6 : Modalités de règlement

L'utilisateur doit transmettre au groupement, au plus tard le . . . . . de chaque mois, le relevé d'activité en vue de l'établissement de la facture.

Une facture, conforme au relevé d'activité transmis, sera émise en fin de mois. Le règlement est effectué par prélèvement automatique le . . . . . du mois (si le règlement est effectué par chèque, préciser la date limite de paiement).

Une facture rectificative pourra régulariser la différence entre l'activité prévue et celle effectivement réalisée.

En cas de non-règlement de la facture dans le délai prévu, la somme est prélevée sur l'avance en compte courant de l'utilisateur et peut entraîner la fin de la mise à disposition.

Article 7 : Modification de la convention

Toute modification de la présente convention sera faite par un avenant écrit, approuvé et signé par les parties intéressées.

Article 8 : Rupture de la convention

La rupture anticipée de la présente convention à l'initiative de l'utilisateur et/ou de l'employeur est prévue dans les cas suivants :

- Le non-paiement des sommes dues
- Si l'utilisateur et/ou l'employeur devaient être déclarés en état de cessation de paiement ou de liquidation judiciaire
- Le non respect des engagements contractuels de la présente convention
- L'exclusion par la Banque de France de la signature de l'utilisateur et/ou de l'employeur
- En cas de fusion, scission ou dissolution de l'utilisateur et/ou de l'employeur
- La cessation de l'activité de l'utilisateur et/ou de l'employeur

La rupture de cette convention entraînera la cessation immédiate de la mise à disposition de . . . . . (nom, prénom du salarié).

Toute rupture unilatérale de l'une ou l'autre partie en cours d'application de cette convention devra respecter un préavis de . . . . . mois, et être sollicitée par lettre recommandée avec accusé de réception.

Article 9 : Litiges

Si une contestation ou un différend ne peuvent être réglés à l'amiable, le Tribunal de . . . . . (ville) sera seul compétent pour régler le litige.

Fait en deux exemplaires,

À . . . . . , le . . . . . .

Nom du GE
Nom du représentant du GE
Signature

Raison sociale de l'adhérent
Nom du représentant de l'adhérent
Signature

Outil n°7

Exemple de contrat de travail CDI à temps plein

Attention, cet exemple de contrat doit être adapté en fonction de la convention collective appliquée pour laquelle il peut exister des mentions obligatoires. Vous devez impérativement vous reporter à cette dernière.

Pour tous les autres contrats, se renseigner auprès des organismes compétents.

ENTRE LES SOUSSIGNÉS :

Dénomination : . . . . . .
Siège social : . . . . . .
N° SIRET APE-NAF : . . . . . .
N° d'URSSAF : . . . . . .
Représentée par : . . . . . (nom, prénom, qualité de la personne représentant la société)

d'une part,

ET

Nom et prénom : . . . . . .
Adresse : . . . . . .
Nationalité : . . . . . .
N° de sécurité sociale : . . . . . .

d'autre part,

Il est conclu un contrat de travail à durée indéterminée, conformément aux dispositions de la convention collective nationale de . . . . .

Il est rappelé que lors de son entrée dans l'entreprise, M. . . . . a reçu un exemplaire du règlement intérieur dont il a pris connaissance et dont il s'engage à respecter les conditions.

À noter : L'établissement d'un règlement intérieur n'est obligatoire que dans les entreprises occupant habituellement 20 salariés au moins.

ARTICLE 1 – ENGAGEMENT

M. . . . . est engagé le . . . . . (date), à . . . . . (heure), en qualité de . . . . . , sous réserve de la visite médicale d'embauche décidant de son aptitude au travail proposé.

Préciser l'indice, le coefficient ou le groupe sur lequel est positionné le salarié.

ARTICLE 2 - PÉRIODE D'ESSAI (clause non obligatoire)

Les parties sont convenues que le présent contrat ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de . . . . . mois de travail effectif pendant laquelle chacune d'elles pourra y mettre fin dans les conditions de la convention collective applicable.

À noter : Création d'une période d'essai interprofessionnelle pour le CDI
Elle est de :
- 2 mois pour les ouvriers et employés.
- 3 mois pour les agents de maîtrise.
- 4 mois pour les cadres.

La période d'essai ne pourra être renouvelée qu'une seule fois et à la condition qu'un accord de branche en prévoit le principe, la durée et les modalités (C. trav., art. L. 1221-21).

Délais de prévenance : Lorsqu'il est mis fin par l'employeur à la période d'essai, il est institué un délai de prévenance dont la durée est fixée comme suit :
24 heures en deçà de 8 jours de présence :
- 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence.
- 2 semaines après 1 mois de présence.
- 1 mois après 3 mois de présence.

ARTICLE 3 – FONCTIONS

M. . . . . exercera les fonctions de . . . . . sous l'autorité et selon les directives de . . . . . auquel il rendra compte de son activité.

Dans le cadre de ses fonctions,
M. . . . . , et sans que cette liste soit limitative, sera chargé d'assurer :
- . . . . . .
- . . . . . .
- . . . . . .

Expliciter clairement les attributions du salarié et veillez à ce qu'elles correspondent à la classification conventionnelle.

ARTICLE 4 – LIEU(X) DE TRAVAIL

M. . . . . exercera ses fonctions chez les adhérents du GE.

Préciser la liste des utilisateurs potentiels et les lieux d'exécution du travail.

Dans la cadre de ses fonctions, M. . . . . sera amené à se déplacer dans la zone géographique suivante : . . . . . (indiquer une zone géographique)

Toutefois, M. . . . . s'engage à accepter tout déplacement ponctuel entrant dans le cadre de ses fonctions et pour lesquels les frais professionnels engagés seront remboursés sur justificatifs et suivant les conditions en vigueur dans le GE.

ARTICLE 5 - RÉMUNÉRATION ET HORAIRE

En contrepartie de ses services, M . . . . . percevra une rémunération mensuelle brute de . . . . . € , pour l'horaire de travail collectif à temps plein effectué selon les dispositions en vigueur dans le GE.

Préciser s'il existe des avantages en nature (voiture de fonction, téléphone, logement) : conditions d'utilisation et sort à la rupture du contrat.

M. . . . . est tenu d'effectuer une durée hebdomadaire de travail de 35h, suivant le planning et les missions définis chaque année au moment de la signature des conventions de

mise à disposition. Ces horaires pourront être modifiés en raison de la nécessité du service, ce que M. . . . . déclare accepter expressément.

ARTICLE 6 – ABSENCE

Toute absence prévisible doit faire l'objet d'une autorisation de la Direction du GE.

En cas de maladie ou de force majeure, M. . . . . en informera le GE dans les meilleurs délais et par tous les moyens, afin que toute disposition utile puisse être prise. Il justifiera ensuite de son absence sous 48 heures.

ARTICLE 7 – CONGÉS

Les droits à congés payés de M. . . . . seront déterminés conformément aux dispositions légales et conventionnelles applicables au GE.

Se reporter aux conditions de la convention collective.

ARTICLE 8 – REPOS HEBDOMADAIRE

En cas de travail le dimanche, se reporter aux dispositions conventionnelles si ce travail est régulier ou s'il est ponctuel.

Prévoir les conditions particulières de travail (accompagnement de groupe lors de stages, de week-end, astreintes, formations, travail de nuit…).

ARTICLE 9 - PROTECTION SOCIALE

Dans le cadre du présent contrat, M. . . . . bénéficiera de l'ensemble des régimes de retraite et de prévoyance existant dans le GE ou qui seraient mis en place ultérieurement.

Les cotisations de sécurité sociale seront versées à l'URSSAF de . . . . . , sous le numéro de cotisant . . . . . .

M. . . . . est affilié au régime de retraite complémentaire suivant . . . . . (nom, adresse), ainsi qu'au régime de prévoyance . . . . . (nom, adresse).

ARTICLE 10 – FORMALITÉS

Le présent contrat a été établi en deux exemplaires (un pour chacune des parties).

À noter : La déclaration préalable à l'embauche, établie par le biais de la déclaration unique d'embauche (DUE), donne lieu à un accusé de réception de l'URSSAF dont un volet doit être remis aux salariés.

À . . . . . , le . . . . . .

Pour le GE
M. . . . . .

Le salarié
M. . . . . .

Faire précéder la signature de la mention « Lu et approuvé, bon pour accord » écrite de la main du salarié et parapher chaque page.

À noter : Se reporter aux dispositions conventionnelles et au Code du travail dans le cas des cadres, des contrats à temps partiels, intermittent ou à durée déterminée ou pour toutes autres précisions.

Outil n°8

Exemple de facture

Logo

Facture n° . . . . . .
Date de facture : . . . . . .
Références Adhérent : . . . . . .

Nom de l'adhérent . . . . . .
Adresse . . . . . .
Code Postal . . . . . Ville . . . . . .
N° Siret . . . . . .

Nom de GE . . . . . .
Adresse . . . . . .
Code Postal . . . . . Ville . . . . . .
N° Siret . . . . . .
Code APE . . . . . .

Préciser "Numéro d'identification à la TVA" si le GE est assujetti à la TVA

Références	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €
				. . . . . €

Préciser "TOTAL HT si le GE est assujetti à la TVA

Supprimer cette mention si le GE est assujetti à la TVA

Exonéré de TVA

Préciser le taux si le GE est assujetti à la TVA

Total TTC . . . . . €

Date de paiement : . . . . . .
Mode de règlement : . . . . . .

Préciser la date de prélèvement ou de règlement en fonction des conditions définies par statuts ou règlement intérieur

Préciser chèque, prélèvement, en fonction des conditions définies par statuts ou règlement intérieur

Outil n°9

Agenda partagé

L'agenda partagé en ligne peut permettre d'assurer à tous une connaissance et une anticipation des événements. Il s'agit d'un outil particulièrement intéressant pour le GE du fait de l'affectation géographique des salariés, qui doivent animer des séances au sein de plusieurs structures, imposant des déplacements fréquents.

Sur ce support peuvent apparaître :

- Les congés et contraintes privées des personnes
- Les interventions prévues, les partenaires concernés, les lieux d'intervention
- Les temps de travail prévus sans possibilité de modification
- Les temps de réunions entre les salariés et les bénévoles ou du comité directeur
- Les dates limites pour les différents dossiers
- Les autres événements et manifestations
- L'utilisation des espaces et du matériel

Outil n°10

Fiche de mission

Nom du groupement d'employeurs :		
Nom du salarié :		
Nom de la structure utilisatrice :		
Fiche de mission	..... (dénomination du poste)	**Auteur :** **Créée le :** **Mise à jour le :**
Raison d'être du poste		
Positionnement dans la structure	Responsable fonctionnel dans la structure utilisatrice : Travaille avec : ■ ..... ■ ..... ■	
Description du poste	Responsabilités : (Niveau de responsabilité et d'autonomie du salarié sur la mission) ■ ..... ■ ..... ■ ..... Missions principales : Les missions principales sont des axes thématiques (exemples : activité pédagogique, activité de développement...). Les missions se déclinent en activités. Elles sont formulées à partir d'un verbe d'action et d'un qualificatif (exemples : animer des temps d'initiation, de découverte, de perfectionnement de tennis de table ; construire des outils pédagogiques à destination des encadrants bénévoles...). ■ Mission principale n° 1 : ..... - ..... (activité à accomplir n° 1) - ..... (activité à accomplir n° 2) - ..... ■ Mission principale n° 2 : ..... - ..... (activité à accomplir n° 1) - ..... (activité à accomplir n° 2)	

Profil	Savoirs : ■ ..... ■ ..... Savoir-faire : ■ ..... ■ ..... Savoir être : ■ ..... ■ .....
Conditions d'emploi	Diplômes ou certifications nécessaires : ■ ..... ■ ..... Expérience professionnelle : ■ ..... ■ .....
Conditions de travail dans la structure utilisatrice	Temps de travail : ..... Horaires de travail : ..... Classification conventionnelle du poste : ..... Rémunération brute : ..... Affectation géographique : ..... Spécificités de la mission : ■ Existe-t-il des déplacements, des horaires ou des jours de travail spécifiques ? ■ ...

Outil n°11

Fiche de relevé d'heures

Structure utilisatrice :			
Reçue le :			
Validation : . . . . . (nom, prénom, signature)			
FICHE DE RELEVÉ D'HEURES MENSUELLES			
Mois de :		**Année :**	
Nom et prénom :			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			

Outil n°12

Fiche de frais professionnels

Structure utilisatrice :	
Reçue le :	
Validation :	. . . . . (nom, prénom, signature)
FICHE MENSUELLE DE FRAIS - Feuille 1 sur 2	
Mois de :	**Année :**
Nom et prénom :	

TRANSPORTS ET DÉPLACEMENT

Puissance fiscale du véhicule	
Taux d'indémnisation kilométrique	

Joindre les originaux des billets de train, d'avion, de parking, les tickets d'autoroute, notes de taxi...

Date	Lieu du déplacement	Description des frais	Nombre Km	Montant
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€
				€

Structure utilisatrice :	
Reçue le :	
Validation : . . . . . (nom, prénom, signature)	
Feuille 2 sur 2	
Mois de :	**Année :**
Nom et prénom :	

REPAS, HÔTEL, BOISSONS DANS LE CADRE D'UNE MISSION

Joindre les originaux des notes de frais et/ou justificatifs de paiement...

Date	Lieu du déplacement	Description des frais	Montant
		Total	€

DIVERS

Joindre les originaux des notes de frais et/ou justificatifs de paiement...

Date	Lieu du déplacement	Description des frais	Montant
		Total	€

Total des frais :	**Mois de :**	**€**

Outil n°13

Fiche de demande de congés

Préciser la procédure de demande des congés *(exemple)* **:**

- la demande doit être déposée . . . . . jours au moins avant la période de congés ou d'absence sollicitée
- la demande est adressée à : . . . . . .
- la demande est adressée en copie aux utilisateurs pour avis consultatif (cette étape est optionnelle, elle associe l'utilisateur mais le GE reste le seul décideur)

DEMANDE DE CONGÉS OU D'AUTORISATION D'ABSENCE

- **Nom – Prénom du demandeur :** . . . . . .
- **Dates de congés demandées :** . . . . . .

Du . . . . . inclus au . . . . . inclus
Du . . . . . inclus au . . . . . inclus
Du . . . . . inclus au . . . . . inclus

❑ Congés annuels.

❑ Repos compensateurs.

❑ Récupération.

❑ Autre : . . . . . précisez

Signature du salarié

Avis des utilisateurs

Cadre réservé au GE		
Fiche reçue le :	Validation par	Accordée le :
❑ Demande accordée pour la période sollicitée ❑ Autre décision :		
Congés annuels		**Repos compensateurs**
Nombre de jours pris :		Nombre de jours pris : . . . . .
Nombre de jours restants à prendre :		Nombre de jours restants à prendre : . . . . .

Outil n°14

Pour en savoir plus

Bibliographie

- *Analyse juridique, sociale et fiscale des formes d'organisation de l'emploi dans le secteur du sport*, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (Guide réalisé avec l'appui du cabinet Amnyos), 2008.
- DELALANDE (Franck) – BUANNIC (Lionel), *Groupements d'employeurs mode d'emploi*, Éditions d'Organisation, 2007.
- *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles, Enjeux et expériences*, CNAR Culture/Opale (Réjane Sourisseau), 2010.
- *IS. TP. TVA. Disposition diverses collectivités autres que les sociétés. Organismes sans but lucratif*, Instruction fiscale 4 H-5-06, N° 208, 18 décembre 2006.
- *Les GEIQ : État des lieux*, collection « Les Repères de l'Avise », 2008.
- DALICHOUX (Jean) – FADEUILHE (Pierre), *Les Groupements d'employeurs*, Éditions Liaisons, 2008.
- *Le régime fiscal de la mise à disposition*, Juris Association n°251, 2002.
- *Note sur les mises à disposition de personnel entre associations*, CNAR Culture/Opale, 2007.
- *Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels, les clés*, INNEF, 2009.
- DALICHOUX (Jean), *Quelques conseils pour monter un groupement d'employeurs*, CNAR Culture/Opale, 2007.

Webographie

- www.travail-emploi-sante.gouv.fr (rubrique « Fiches pratiques »)
- www.info-asso.org
- www.geiq.net
- www.groupement-employeurs-hn.com
- www.crge.com
- www.ge-rugby.com
- www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=186
- http://leblogdesgroupementsdemployeurs.blogspot.com/
- www.pluriactivite.org
- www.profession-sport-loisirs.fr

Liens utiles

- www.sports.gouv.fr
- www.associations.gouv.fr
- www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr
- www.avise.org
- www.legifrance.gouv.fr
- www.urssaf.fr
- www.profession-sport-loisirs.fr

SOMMAIRE

Annexe n°1 : Tableau comparatif de la mise à disposition de personnel via un GE, hors GE ou dans le cadre d'une prestation de service 108

Annexe n°2 : Tableau de synthèse du Code du travail 110

Annexe n°3 : Charte nationale des GEIQ 114

ANNEXES

Annexe n°1

Tableau comparatif de la mise à disposition de personnel via un GE, hors GE ou dans le cadre d'une prestation de service

Critères observés	Mise à disposition de personnel (MAD) hors GE	Prestation de service	GE
Cadrage juridique	Une mise à disposition doit correspondre à un besoin ponctuel de la part de l'association bénéficiaire du service. Les MAD ne doivent ainsi pas concerner les prêts de main-d'œuvre permanents qui dureraient dans le temps. L'association employeur de droit s'exposerait, dans les faits, à une situation de transfert de la qualité d'employeur vers l'utilisateur.	Le contrat doit porter sur l'exécution d'une tâche précisément définie pour laquelle le prestataire apporte un savoir-faire ou une technicité hautement spécifique, que l'association bénéficiaire ne possède pas ou ne veut pas accomplir pour des raisons d'opportunité économique (Rép. Min. n°29546, JO AN 20 mars 2000).	Le GE a pour objet la mise à disposition de ses membres, d'un ou plusieurs salariés, liés à ce groupement par un contrat de travail. Le groupement ne peut effectuer d'opération à but lucratif.
Outils de suivi de l'opération de prêt de main-d'œuvre	Convention de mise à disposition Planning	Contrat de prestation	Contrat de travail Convention de mise à disposition Planning
Durée du prêt de main-d'œuvre	Ponctuelle, en fonction des besoins de l'utilisateur	À l'atteinte du résultat sur lequel s'est engagé le prestataire	Plus ou moins importante, en fonction des besoins des adhérents. La finalité du GE est de développer et pérenniser les emplois en CDI.
Responsabilité des conditions d'exécution du travail	Lorsque l'employeur met à disposition un salarié, ce dernier va devoir suivre les instructions de l'association au profit de laquelle il est mis à disposition.	Dans le cas d'une prestation de service, le salarié reste rattaché à l'employeur, et non au client.	L'utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail. Le groupement reste le seul employeur du salarié.
Conditions d'exécution du travail	L'utilisateur de la mise à disposition doit fournir au salarié le matériel nécessaire aux missions qu'il lui a confiées.	Le prestataire doit fournir le matériel nécessaire à l'exécution de la tâche et assurer l'encadrement de son personnel.	Le membre utilisateur garantit au salarié les conditions nécessaires à l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

Critères observés	Mise à disposition de personnel (MAD) hors GE	Prestation de service	GE
Modalités de facturation	La mise à disposition se calcule en fonction du temps de travail, sur la base du coût réel du salarié. Pour être légale, la mise à disposition à titre onéreux doit correspondre à une refacturation à l'euro/euro du salaire, toutes charges comprises, au prorata du temps passé.	La prestation doit être rémunérée sur la base d'un prix global forfaitaire. La vente de prestation permet d'inclure dans le prix de vente un certain nombre de coûts directs ou indirects.	Dans le cadre d'un GE, l'opération de prêt de main-d'œuvre doit être une opération à but non lucratif. La mise à disposition à titre onéreux doit correspondre à une refacturation à l'euro/euro du salaire, toutes charges comprises. Des frais de gestion à prix coûtant peuvent être facturés à l'utilisateur.
Niveau de risque encouru	Important	Limité	Faible
Avantages	Possibilité de diminuer le coût de l'emploi, à la charge de la structure. Responsabilité des conditions d'exécution du travail transférée à l'utilisateur.	Possibilité d'augmenter les ressources financières de l'association en proposant des prestations à d'autres structures. Possibilité de facturer des coûts indirects en s'inscrivant dans un cadre légal.	Légitimité et légalisation des opérations de MAD. Délit de marchandage évité. Le GE est le seul employeur du salarié. Recherche de développement et de pérennisation de l'emploi par la mutualisation.
Inconvénients	Risque de délit de marchandage. Obligation de justifier le caractère non lucratif de l'opération. Risque de transfert de la qualité d'employeur vers l'utilisateur, notamment en cas de situation conflictuelle. Durée des mises à disposition limitée dans le temps.	Responsabilité du prestataire face aux conditions d'exécution du travail. Responsabilité du prestataire face au résultat vendu. Possibilité de ne pas pouvoir utiliser le salarié sur un temps plus important, si le résultat n'est pas atteint et que l'utilisateur prolonge la prestation. Ou risque de non-paiement de la prestation, si le résultat n'est pas atteint.	Participation de l'utilisateur aux frais de fonctionnement du GE. Mise en place d'une nouvelle structure juridique. Une nécessité de suivre rigoureusement le fonctionnement du GE, notamment du point de vue financier et administratif.

Annexe n°2

Tableau de synthèse du Code du travail

Thématique	Problématique	Références	Interprétation	Points de vigilance ou remarques
Définition	Comment est défini un GE ?	Article L1253-1 Article L1253-8 Article L1253-17	Des groupements de personnes entrant dans le champ d'application d'une même convention collective peuvent être constitués dans le but de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail. Ils peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Des personnes n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective peuvent également constituer un groupement d'employeurs.	La mise à disposition ne peut être réalisée qu'auprès d'un membre du groupement. Ces groupements ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif. Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. Pour les groupements de personnes n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective, le GE ne peut exercer son activité qu'après déclaration auprès de l'autorité administrative.
Constitution et adhésion	Quelle peut être la forme juridique d'un GE ?	Article L1253-2	Les GE sont généralement constitués sous forme : ■ D'une association régie par la loi du 1er juillet 1901. ■ D'une association régie par le code civil local dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.	Plus rarement, les GE peuvent prendre la forme d'une : ■ Coopérative artisanale dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. ■ Société coopérative.
	Quelles sont les obligations à la création du GE ?	Article L1253-6 Article D1253-1 Article D1253-2 Article D1253-3 Article D1253-4 Article D1253-5 Article D1253-6 Article D1253-7	Lorsque le groupement d'employeurs entre dans le champ d'une même convention collective, il adresse à l'Inspection du travail dont relève son siège social, dans le mois suivant sa constitution, les informations et documents suivants : 1° Le nom, le siège social et la forme juridique du groupement 2° Les noms, prénoms et domicile des dirigeants du groupement 3° Les statuts	La liste des membres du groupement est tenue en permanence à la disposition de l'inspecteur du travail au siège du groupement. Le groupement d'employeurs doit informer l'inspecteur du travail de toute modification apportée aux informations suivantes dans un délai de 1 mois : 1° Le nom, le siège social et la forme juridique du groupement

Thématique	Problématique	Références	Interprétation	Points de vigilance ou remarques
Constitution et adhésion ***(suite)***			4° Une copie de l'extrait de déclaration d'association publiée au Journal officiel de la République française ou, dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une copie de l'inscription au registre des associations 5° Une liste des membres du groupement comportant pour chacun d'eux a) Lorsqu'il s'agit d'une personne morale, son siège et l'adresse de ses établissements, ainsi que la nature de sa ou de ses activités. b) Lorsqu'il s'agit d'une personne physique, son adresse et, le cas échéant, le siège de l'entreprise au titre de laquelle elle adhère au groupement ainsi que la nature de la ou des activités et l'adresse des établissements. c) Le nombre de salariés qu'il occupe. 6° La convention collective dans le champ d'application de laquelle entre le groupement. La note d'information, datée et signée par la personne habilitée à cet effet par le groupement d'employeurs, est adressée par lettre recommandée avec avis de réception. Les employeurs qui adhèrent à un groupement d'employeurs informent les institutions représentatives du personnel existant dans leur entreprise de la constitution et de la nature du groupement d'employeurs. Dans le cas d'un groupement dont les membres n'entrent pas dans le champ d'application de la même convention collective, les informations complémentaires doivent apparaître : 1° L'intitulé de la convention collective dans le champ d'application de laquelle entre chacun de ses membres 2° La convention collective qu'il souhaite appliquer 3° Le nombre et la qualification des salariés qu'il envisage d'employer La déclaration est dans ce cas adressée à la DIRECCTE et aux unités territoriales concernées.	2° Les noms, prénoms et domicile des dirigeants du groupement 3° Les statuts 4° La liste des membres du groupement 5° La convention collective Le groupement d'employeurs doit informer la DIRECCTE de toute modification apportée aux informations ci-dessus dans un délai de 1 mois. L'autorité administrative dispose d'un délai de 1 mois pour s'opposer à l'activité du groupement, si elle considère que le choix de la convention collective n'est pas adapté.

Thématique	Problématique	Références	Interprétation	Points de vigilance ou remarques
Constitution et adhésion *(suite)*	Quelles sont les conditions pour adhérer à un GE ?	Article L1253-4 Article L1253-5 Article L1253-7 Article L1253-19 Article L1253-20	Le groupement d'employeurs peut être composé de personnes physiques ou morales. Peuvent notamment adhérer à un GE : des associations, des collectivités territoriales, les établissements publics de collectivités territoriales, des entreprises... Les conditions d'adhésion des membres sont spécifiées dans les statuts du GE. Il existe cependant des limites ou des points de vigilance spécifiques en fonction du type de membre.	Une personne physique ou morale ne peut être membre que de deux groupements. Les entreprises et organismes de plus de 300 salariés ne peuvent adhérer à un groupement ni en devenir membres, sauf en cas de conclusion dans l'entreprise ou l'organisme intéressé d'un accord collectif de travail ou d'un accord d'établissement. Les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent adhérer à un groupement d'employeurs. Ils ne peuvent constituer plus de la moitié des membres des groupements. Les tâches confiées aux salariés du groupement mis à disposition d'une collectivité territoriale s'exercent exclusivement dans le cadre d'un service public industriel et commercial, environnemental ou de l'entretien des espaces verts ou des espaces publics. L'activité des salariés du GE pour les collectivités territoriales doit être inférieure à un mi-temps.
Les conditions d'emploi	Existe-il des spécificités dans un contrat de travail passé par un groupement d'employeurs ?	Article L1253-9 Article L1253-10	Les contrats de travail conclus par le groupement sont établis par écrit. Ils comportent notamment, en complément du droit commun et des conventions collectives : 1° Les conditions d'emploi et de rémunération 2° La qualification professionnelle du salarié 3° La liste des utilisateurs potentiels 4° Les lieux d'exécution du travail Les salariés du groupement bénéficient de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué.	Il n'est pas possible de recourir à des travailleurs dont la profession est règlementée (expert-comptable, avocat...). Un groupement d'employeurs ne peut tenir (ouvrir, arrêter, surveiller, redresser, centraliser) la comptabilité de ses membres. En revanche une simple saisie des écritures est possible.

Thématique	Problématique	Références	Interprétation	Points de vigilance ou remarques
Les conditions d'emploi ***(suite)***	Quelles sont les responsabilités de l'utilisateur ?	Article L1253-12 Article L1253-13 Article L1253-14	Pendant la durée de la mise à disposition, l'utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail telles qu'elles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail. Les salariés du groupement ont accès dans l'entreprise utilisatrice aux moyens collectifs de transport et aux installations collectives, notamment de restauration, dont peuvent bénéficier les salariés de l'entreprise utilisatrice, dans les mêmes conditions que ces derniers.	Les obligations relatives à la médecine du travail sont à la charge du groupement, mais lorsque l'activité exercée par le salarié mis à disposition nécessite une surveillance médicale renforcée, les obligations correspondantes sont à la charge de l'utilisateur.
	Quelles sont les obligations du groupement d'employeurs ?	Circulaire du 20 mai 1994	Le groupement est l'employeur direct et unique des salariés mis à la disposition des adhérents. Le nombre des salariés que le groupement peut embaucher n'est pas limité. Chaque salarié ne connaît juridiquement qu'un seul employeur, le groupement auquel il est lié par un contrat écrit.	En cette qualité, le groupement doit, par conséquent, respecter toutes les obligations légales ou réglementaires mises à la charge de l'employeur par le Code du travail ou la convention collective. Le groupement est également tenu au respect des obligations mises à la charge de l'employeur par les législations de protection sociale, en particulier les déclarations de salaires et les versements de cotisations. Les obligations afférentes à la médecine du travail sont également à la charge du groupement.
La formation professionnelle *Ces dispositions intéressent tout particulièrement les GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).*	Existe-il des dispositions spécifiques aux groupements d'employeurs en matière de tutorat ?	Article A212-28 (Code du sport) Article D6324-6 Article D6325-22	Dans le cas des activités physiques et sportives, les situations d'apprentissage recouvrant des phases d'animation, d'accompagnement ou d'encadrement d'une activité sont mises en œuvre sous la responsabilité d'un tuteur. De façon plus générale : ■ Le tuteur doit remplir les conditions de qualification et d'expérience. ■ Lorsque l'entreprise utilisatrice désigne un tuteur, les missions peuvent pendant les périodes de mise à disposition, être confiées à ce tuteur. ■ Toutefois, si le groupement d'employeurs désigne un tuteur, l'évaluation du suivi de la formation et la liaison avec l'organisme de formation, ou le service de formation, sont assurées par ce tuteur.	Les aides versées dans le cadre du contrat de professionnalisation, des parcours d'insertion et de qualification sont réservées au groupement d'employeurs.

Annexe n°3

Charte nationale des GEIQ

Le GEIQ, outil d'un collectif d'entreprises solidaires, destiné à organiser des parcours continus d'insertion et de qualification (adoptée le 11 décembre 1996 par l'Assemblée générale extraordinaire du CNCE-GEIQ).

Préambule
La présente charte nationale définit le cadre dans lequel doit agir un GE pour obtenir le label « GEIQ » déposé à l'Institut national de la propriété industrielle et délivré par le CNCE-GEIQ.

Elle ne vise pas à normaliser le concept GEIQ pour en faire un produit fini qui ne saurait s'adapter aux spécificités locales. Elle a au contraire pour objectif de définir les principes de base autour desquels pourront se développer des initiatives diversifiées mobilisant en premier lieu des entreprises de manière collective sur un territoire.

Tout GE désireux de revêtir le label GEIQ devra en faire la demande au CNCE-GEIQ qui décidera de sa labellisation sur la base des critères établis par son Conseil d'administration. Pour être effectivement labellisé, un GEIQ doit s'engager à respecter les principes de la charte nationale, fournir les éléments d'information illustrant cet engagement, et formuler simultanément une demande d'adhésion au CNCE-GEIQ.

L'utilisation du label GEIQ exclut toute velléité de recherche de main-d'œuvre au moindre coût, ainsi que toute pratique contraire à l'ensemble de la législation et de la réglementation en vigueur (à la date du 1er septembre1997 : art. L. 127-1 à L. 127-9 et R. 127-1 à R. 127-9 du Code du travail).

Article 1
Le GEIQ est un GE dont la mission centrale est l'organisation de parcours d'insertion et de qualification au profit de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle : jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI...

Article 2
Le GEIQ est créé, piloté et géré par les employeurs qui le composent. Le rôle de ces employeurs est central : ils sont solidairement responsables du respect des orientations initialement définies de manière collective et de la mise en œuvre des moyens correspondants.

Article 3
Pour atteindre ses objectifs, le GEIQ embauche des demandeurs d'emploi sur des contrats de travail dont le type et le déroulement peuvent prendre des formes diversifiées selon le profil des personnes recrutées et la nature des postes de travail offerts par les entreprises adhérentes.

Article 4
Chaque contrat de travail est le support de la réalisation d'un projet professionnel élaboré d'un commun accord entre le GEIQ et la personne recrutée. Ce projet peut prendre corps au moyen de mises à disposition successives dans différentes entreprises, en particulier dans le but d'enrichir la qualification au moyen de mises en situation de travail variées et complémentaires. Dans ce cas, ces mises à disposition ne sont pas conçues comme des missions ponctuelles mais comme des périodes de travail et d'acquisition d'éléments de qualification validés, s'inscrivant dans un parcours cohérent et continu.

Article 5
Essentielle dans un GEIQ, la démarche d'alternance mise en œuvre lie fortement les apprentissages théoriques aux situations de travail concrètes. Ce processus repose donc en particulier sur l'existence d'un tutorat de qualité, condition d'une formation interne au contenu réel, et sur la liaison tuteurs-formateurs organisée par le GEIQ.

Article 6
L'accompagnement individuel de ses salariés est partie intégrante des missions d'un GEIQ : il l'assure en coopérant avec les organismes compétents opérant dans son environnement.

Article 7
Pour recruter ses salariés, le GEIQ mobilise toute structure pertinente localement en matière d'accueil, d'orientation et de suivi des demandeurs d'emploi : agences locales pour l'emploi, missions locales, associations, services sociaux, administrations spécialisées...

Article 8
Ces différentes structures, ainsi que les organismes de formation mobilisés et tout autre organisme, partie prenante de la démarche, sont des partenaires indispensables que le GEIQ s'efforce de mettre en synergie sur son territoire, sans pour autant qu'ils interviennent dans sa gestion : le GEIQ est en effet administré par les entreprises qui le composent, dont le rôle prépondérant est statutairement établi.

Directeur de la publication : Bertrand Jarrige, directeur des Sports

Réalisation : Mouvens
Coordination éditoriale pour le ministère des Sports : Frédéric Steinberg
Coordination éditoriale pour l'Avise : Arnaud Farhi, Karim Zerguit

Conception / maquettage : SED Conseil / CréaComm
Suivi de production : Virginie Hérail (Avise)

Merci aux groupements d'employeurs qui ont participé à l'étude à l'origine de ce guide :

Association Emploi Loisirs Gironde (33) - GE Basket 36 - Profession Sport et Loisirs GE Poitou-Charentes (17) - Groupement des Employeurs Socio-Culturel (86) - Groupement d'Employeurs Sport Auvergne (63) - Groupement d'Employeurs de l'Enseignement Musical (68) - Groupement Pongiste du Bocage (61) - Groupement d'Employeurs Judo Bourgogne (21) - Groupement d'Employeurs Sport Bretagne (35) - Groupement d'Employeurs des associations du Pays d'Aix (13) - Groupement d'Employeurs Associatifs pour les Nouveaux Services (95) - GEIQ Passion Sport (38) - Groupement d'Employeurs de la Vie Associative de Moselle (57) - Nautisme en Normandie (76) - Tennis Rives d'Ariège (31)

Copyright 2011 tous droits réservés. Édition déléguée : Louisiane – RCS Paris 518334818 - Tél. 01 56 08 36 60 -
N° d'éditeur 001/2011. ISBN : 978-2-918995-03-6.
Dépôt légal Mars 2011. Impression sur papier certifié PEFC par BB Créations, 175 rue Blomet 75015 Paris.
« Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, fait sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées". Loi du 1er juillet 1992 - Art. L.122-4 et L.122-5.
Code pénal, art. 425. »

Le ministère des Sports, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative et l'Avise renforcent leur collaboration en proposant des outils au service du développement de l'emploi.
Le groupement d'employeurs associatifs, par une mise à disposition de personnel, mutualise les emplois de ses associations adhérentes.

Permettant de structurer l'emploi associatif sur un territoire tout en sécurisant les parcours professionnels des salariés, les groupements d'employeurs associatifs mobilisent ainsi, dès leur création, un grand nombre d'acteurs qu'il est important d'accompagner.

Ce guide s'adresse aux accompagnateurs de porteurs de projet. Il apporte des réponses concrètes aux questions qui se présentent ; il propose des outils pratiques et méthodologiques pour appréhender de façon précise toutes les dimensions des processus de création et de développement.

www.sports.gouv.fr

www.avise.org/GE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE
MINISTÈRE DES SPORTS

Avise
Ingénierie et services pour entreprendre autrement

Avec le soutien de
Caisse des Dépôts
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ
l'Europe s'engage en France avec le FSE